



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
PANIFICADORES CADEATE, COMUNA  
CADEATE, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
PERÍODO 2013-1018**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**AUTOR:** LUCIO LEONEL RODRÍGUEZ MAGALLANES

**TUTOR:** ING. SOFÍA LOVATO TORRES. MBA.

LA LIBERTAD- ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA.**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
PANIFICADORES CADEATE, COMUNA  
CADEATE, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
PERÍODO 2013-2018**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**AUTOR: LUCIO LEONEL RODRÍGUEZ MAGALLANES**

**TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES. MBA.**

LA LIBERTAD- ECUADOR

2013

La Libertad, 2 de Noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE, COMUNA CADEATE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013-2018”, elaborado por el Sr. Lucio Leonel Rodríguez Magallanes, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente.**

.....  
Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
TUTORA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a todas las personas que sin dudarlo me apoyaron en mis estudios como son mis padres Lucio Rodríguez y Consuelo Magallanes que con sacrificio y apoyo han permitido culminar mi carrera universitaria; a mis hermanos por darme ánimo y en especial a Dios quien me fortaleció en todo momento para seguir adelante, finalmente a mis amigos y docentes que me ayudaron de manera incondicional durante mi vida de estudiante universitario.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco ante todo a Dios, por iluminarme siempre y darme la sabiduría necesaria para guiarme por un buen camino, A los dirigentes y socios de la Asociación de Panificadores Cadeate, por apoyarme en este trabajo de investigación; a los docentes por impartirme sus conocimientos y experiencias; finalmente a la universidad por abrirme sus puertas para que culminara mis estudios superiores con éxitos.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA  
PROFESOR TUTOR

---

Econ. Irene Palacios Bauz, MSc  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc  
SECRETARIO GENERAL- PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES**  
**CADEATE, COMUNA CADEATE, CANTÓN SANTA ELENA,**  
**PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2018”**

**Autor:** Lucio Leonel Rodríguez Magallanes.  
**Tutora:** Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate, Comuna Cadeate, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, año 2013-2018, el cual permita contrarrestar las falencias que poseen los panificadores y mejorar la gestión administrativa en cuanto a recursos, actividades y desempeño de sus funciones, consiguiendo el desarrollo sostenible y sustentable de la institución mediante la solución de los problemas y necesidades que han venido afectando a la asociación en general. Por tal razón para el efectivo desarrollo de este trabajo de investigación se recurrió a la investigación de campo utilizando el método inductivo y deductivo y aplicando técnicas como la encuesta y la entrevista que permitieron analizar e interpretar información cualitativa y cuantitativa, logrando dar a conocer los inconvenientes que afectan a la organización. Luego con la ayuda de los dirigentes, y socios panificadores, se procedió a diseñar el plan estratégico el mismo que comprende lo siguiente: Estructura organizacional, filosofía, misión, visión, objetivos, valores, principios, que de una u otra manera ayudaran a los socios panificadores a estar al tanto sobre la razón de ser de la institución. De igual manera se procedió a realizar un análisis interno y externo de la institución con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego diseñar lo que son estrategias de mejoramiento, crecimiento, desarrollo y diversificación. Así mismo se elaboraron políticas y procedimientos que los socios deben cumplir; además se plasmaron programas y proyectos en beneficio de la asociación. Es de vital importancia el desarrollo de este Plan Estratégico dirigido a la Asociación de Panificadores Cadeate ya que se busca un desarrollo sostenible y sustentable para que cada uno de los integrantes tengan mejores días y la organización cumpla con sus metas y objetivos propuestos con la excelente gestión que puedan desarrollar.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                                                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| PORTADA.....                                                                                                                          | i    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                                                                                                             | ii   |
| DEDICATORIA .....                                                                                                                     | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                                                                  | iv   |
| TRIBUNAL DE GRADO.....                                                                                                                | v    |
| RESUMEN.....                                                                                                                          | vi   |
| ÍNDICE GENERAL.....                                                                                                                   | vii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                                                                                                              | xii  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                                                                                                | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                                                                                                                 | xv   |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                    | 1    |
| MARCO CONTEXTUAL .....                                                                                                                | 3    |
| TEMA .....                                                                                                                            | 3    |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....                                                                                                        | 3    |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                                                                                      | 3    |
| DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....                                                                                                       | 5    |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                                                                                         | 6    |
| EVALUACIÓN DEL PROBLEMA .....                                                                                                         | 7    |
| JUSTIFICACIÓN .....                                                                                                                   | 8    |
| OBJETIVOS .....                                                                                                                       | 10   |
| OBJETIVO GENERAL.....                                                                                                                 | 10   |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                                                                            | 10   |
| HIPÓTESIS.....                                                                                                                        | 11   |
| IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....                                                                                                 | 11   |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....                                                                                              | 12   |
| CAPÍTULO I.....                                                                                                                       | 14   |
| FUNDAMENTO TEÓRICO .....                                                                                                              | 14   |
| 1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....                                                                                                       | 14   |
| 1.1.1. Antecedentes de la Asociación de Panificadores Cadeate , Comuna<br>Cadeate, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. .... | 15   |
| 1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE<br>PANIFICADORES CADEATE .....                                                        | 16   |
| 1.2.1. ¿Qué es gestión administrativa?.....                                                                                           | 16   |
| 1.2.2. Importancia de la gestión administrativa.....                                                                                  | 17   |
| 1.2.3. Elementos de la gestión empresarial .....                                                                                      | 17   |
| 1.2.3.1. Planificación.....                                                                                                           | 17   |
| 1.2.3.2. Organización .....                                                                                                           | 18   |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.3.3. Dirección .....                                                             | 18 |
| 1.2.3.4. Control.....                                                                | 18 |
| 1.3. ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE.....                                        | 19 |
| 1.3.1. Concepto de asociación .....                                                  | 19 |
| 1.3.2. Antecedentes de la denominación Cadeate .....                                 | 19 |
| 1.3.3. Estructura legal de la Asociación de Panificadores Cadeate.....               | 19 |
| 1.3.4. Productos que oferta la Asociación Panificadores Cadeate .....                | 20 |
| 1.3.5. Recursos de la Asociación.....                                                | 20 |
| 1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....                                                      | 21 |
| 1.4.1. Ministerio de Inclusión Económica y Social.....                               | 21 |
| 1.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir.....                                             | 21 |
| 1.4.3. Normas ISO 9000 .....                                                         | 22 |
| 1.4.4. Ley orgánica de la economía popular y solidaria del sector<br>financiero..... | 23 |
| 1.5. PLAN ESTRATÉGICO .....                                                          | 24 |
| 1.5.1. Definición de planificación estratégica .....                                 | 24 |
| 1.5.1.1. Importancia de la planificación estratégica .....                           | 25 |
| 1.5.1.2. Características de la planificación estratégica.....                        | 25 |
| 1.5.1.3. Principios básicos de la planificación estratégica .....                    | 26 |
| 1.5.2. Conceptualización del plan estratégico .....                                  | 27 |
| 1.5.2.1. Para qué sirve el plan estratégico .....                                    | 27 |
| 1.6. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....                                      | 28 |
| 1.7. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....                                  | 32 |
| 1.8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....                                              | 32 |
| 1.8.1. Filosofía.....                                                                | 33 |
| 1.8.2. Visión .....                                                                  | 33 |
| 1.8.3. Misión.....                                                                   | 34 |
| 1.8.4. Objetivos .....                                                               | 34 |
| 1.8.5. Metas .....                                                                   | 35 |
| 1.8.6. Valores.....                                                                  | 35 |
| 1.9. ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA.....                                                 | 36 |
| 1.9.1. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) .....                    | 36 |
| 1.9.2. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) .....                    | 37 |
| 1.9.3. Matriz estratégica FODA .....                                                 | 38 |
| 1.9.4. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....                           | 39 |
| 1.10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....                                                  | 40 |
| 1.10.1. Estrategias .....                                                            | 40 |
| 1.10.2. Tipos de estrategias .....                                                   | 41 |
| 1.11. CURSOS DE ACCIÓN.....                                                          | 42 |
| 1.12. POLÍTICAS.....                                                                 | 42 |

|          |                                                   |    |
|----------|---------------------------------------------------|----|
| 1.13.    | IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....                   | 43 |
| 1.14.    | PROGRAMAS .....                                   | 43 |
| 1.15.    | PROYECTOS.....                                    | 43 |
| 1.16.    | PROCEDIMIENTO .....                               | 44 |
| 1.17.    | SEGUIMIENTO Y CONTROL.....                        | 44 |
| 1.18.    | BALANCED SCORECARD .....                          | 45 |
| 1.19.    | PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....                      | 45 |
| 1.19.1   | Plan operativo anual (POA) .....                  | 46 |
| 1.19.2   | Cronograma .....                                  | 46 |
| 1.19.3.  | Presupuesto.....                                  | 47 |
| 1.20.    | PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....                    | 47 |
|          | CAPÍTULO II .....                                 | 49 |
|          | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....              | 49 |
| 2.1.     | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                   | 49 |
| 2.2.     | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....                | 49 |
| 2.3.     | TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....                       | 50 |
| 2.3.1.   | Investigación Descriptiva .....                   | 50 |
| 2.3.2.   | Investigación Explicativa .....                   | 50 |
| 2.3.3.   | Investigación Bibliográfica .....                 | 51 |
| 2.3.4.   | Investigación de campo .....                      | 51 |
| 2.4.     | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....                    | 51 |
| 2.4.1.   | Método Inductivo .....                            | 51 |
| 2.4.2.   | Método Deductivo.....                             | 52 |
| 2.4.3.   | Método Analítico – Sintético .....                | 52 |
| 2.5.     | TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....                   | 52 |
| 2.5.1.   | Observación.....                                  | 53 |
| 2.5.2.   | Entrevista.....                                   | 53 |
| 2.5.3.   | Encuesta.....                                     | 53 |
| 2.6.     | INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....                | 54 |
| 2.6.1.   | Guía de observación .....                         | 54 |
| 2.6.2.   | Guion de entrevista.....                          | 54 |
| 2.6.3.   | Cuestionario.....                                 | 55 |
| 2.6.4.   | Escala de Likert .....                            | 55 |
| 2.7.     | POBLACIÓN Y MUESTRA .....                         | 55 |
| 2.7.1.   | Población o Universo .....                        | 55 |
| 2.7.2.   | Muestra.....                                      | 56 |
| 2.7.2.1. | Muestra probabilística estratificada.....         | 56 |
| 2.7.2.2. | Estratificación de la Muestra .....               | 58 |
| 2.8.     | PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS ..... | 58 |
|          | CAPÍTULO III .....                                | 60 |

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....                                                                                                   | 60  |
| 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....                                                                                               | 60  |
| 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....                                                                                                | 67  |
| 3.3. CONCLUSIONES.....                                                                                                                              | 84  |
| 3.4. RECOMENDACIONES .....                                                                                                                          | 85  |
| CAPÍTULO IV.....                                                                                                                                    | 86  |
| PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “ASOCIACIÓN DE<br>PANIFICADORES CADEATE, COMUNA CADEATE, CANTÓN<br>SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELANA, 2013-2018” ..... | 86  |
| 4.1 PRESENTACIÓN .....                                                                                                                              | 86  |
| 4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....                                                                                                            | 87  |
| 4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....                                                                                                | 87  |
| 4.4. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....                                                                                                              | 88  |
| 4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....                                                                                                          | 88  |
| 4.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....                                                                                                             | 88  |
| 4.6.1. Filosofía.....                                                                                                                               | 89  |
| 4.6.2. Visión .....                                                                                                                                 | 89  |
| 4.6.3. Misión.....                                                                                                                                  | 89  |
| 4.6.4. Objetivos Estratégicos .....                                                                                                                 | 90  |
| 4.6.5. Principios y valores .....                                                                                                                   | 90  |
| 4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ORGÁNICA<br>FUNCIONAL.....                                                                                         | 91  |
| 4.7.1. Estructura Organizacional .....                                                                                                              | 91  |
| 4.7.2. Orgánico funcional de la Asociación de Panificadores Cadeate .....                                                                           | 92  |
| 4.7.2.1. Asamblea General .....                                                                                                                     | 92  |
| 4.7.2.2. Presidente .....                                                                                                                           | 93  |
| 4.7.2.3. Vicepresidente .....                                                                                                                       | 94  |
| 4.7.2.4. Secretaria .....                                                                                                                           | 94  |
| 4.7.2.5. Tesorero.....                                                                                                                              | 95  |
| 4.7.2.6. Los Vocales .....                                                                                                                          | 96  |
| 4.8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....                                                                                                                  | 96  |
| 4.8.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....                                                                                   | 97  |
| 4.8.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) .....                                                                                   | 97  |
| 4.8.3. Análisis Situacional: FODA .....                                                                                                             | 98  |
| 4.8.4. Análisis del FODA Estratégico .....                                                                                                          | 100 |
| 4.8.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....                                                                                                     | 101 |
| 4.8.5.1 Análisis de entrada de nuevos competidores.....                                                                                             | 101 |
| 4.8.5.2 Rivalidad entre los competidores .....                                                                                                      | 101 |
| 4.8.5.3 Poder de negociación de los proveedores.....                                                                                                | 101 |
| 4.8.5.4 Poder de negociación de los compradores.....                                                                                                | 102 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.8.5.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos .....                           | 102 |
| 4.8.6. Formulación de estrategias .....                                             | 102 |
| 4.8.6.1. Estrategias y cursos de acción .....                                       | 102 |
| 4.8.6.1.1. Estrategia de crecimiento de mercado y cursos de acción .....            | 103 |
| 4.8.6.1.2. Estrategias de mejoramiento y cursos de acción.....                      | 103 |
| 4.8.6.1.3. Estrategias de desarrollo organizacional y cursos de acción .....        | 104 |
| 4.8.6.1.4. Estrategia de diversificación y cursos de acción.....                    | 105 |
| 4.9. POLÍTICAS.....                                                                 | 105 |
| A) Políticas de la Asociación de Panificadores Cadeate .....                        | 105 |
| B) Políticas de la directiva de la Asociación de Panificadores Cadeate.....         | 106 |
| C) Políticas de los socios panificadores .....                                      | 107 |
| D) Políticas de mercado.....                                                        | 107 |
| E) Políticas de ventas .....                                                        | 107 |
| 4.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....                                                    | 108 |
| 4.10.1. Programas de la Asociación de Panificadores Cadeate .....                   | 109 |
| Programa 2: Marketing estratégico .....                                             | 111 |
| Programa 3: Implementación y mejoramiento de infraestructura y<br>maquinarias. .... | 111 |
| 4.10.2. Proyectos de la Asociación de Panificadores Cadeate .....                   | 112 |
| 4.10.3. Procedimientos .....                                                        | 114 |
| 4.10.4. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral).....                          | 116 |
| 4.11. PLANEACIÓN OPERATIVA.....                                                     | 118 |
| 4.11.1. Plan operativo anual (POA) .....                                            | 118 |
| 4.11.2. Cronograma .....                                                            | 120 |
| 4.11.3. Presupuesto.....                                                            | 121 |
| 4.12. PLANEACIÓN FINANCIERA .....                                                   | 124 |
| 4.13. CONCLUSIONES.....                                                             | 131 |
| 4.14. RECOMENDACIONES .....                                                         | 132 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                  | 133 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GRÁFICO N° 1 Modelo de William Newman.....                                                                   | 29  |
| GRÁFICO N° 2 . Modelo de planeación estratégica de Sergio Kauffman<br>González.....                          | 30  |
| GRÁFICO N° 3 Modelo de Planeación estratégica Propuesto.....                                                 | 31  |
| GRÁFICO N°: 4 Género de los encuestados .....                                                                | 67  |
| GRÁFICO N° 5 : Edad de los encuestados.....                                                                  | 68  |
| GRÁFICO 6 : Nivel de instrucción.....                                                                        | 69  |
| GRÁFICO N° 7 : Consumo de pan.....                                                                           | 70  |
| GRÁFICO N° 8 : Frecuencia de consumo de pan .....                                                            | 71  |
| GRÁFICO N° 9 : Productos de Cadeate .....                                                                    | 72  |
| GRÁFICO N° 10 : Apreciación de los productos .....                                                           | 73  |
| GRÁFICO N° 11 : Factores importantes del producto .....                                                      | 74  |
| GRÁFICO N° 12 : Estimación de precios de los productos .....                                                 | 75  |
| GRÁFICO N° 13 : Atención recibida .....                                                                      | 76  |
| GRÁFICO N° 14 : Lugares que ofertan mismo productos .....                                                    | 77  |
| GRÁFICO N° 15 : Comparación de los productos.....                                                            | 78  |
| GRÁFICO N° 16 : Innovación en productos .....                                                                | 79  |
| GRÁFICO N° 17 : Manejo de procedimientos administrativos .....                                               | 80  |
| GRÁFICO N° 18 : Importancia de la capacitación.....                                                          | 81  |
| GRÁFICO N° 19 : Carencia de planificación.....                                                               | 82  |
| GRÁFICO N° 20 : Implementación de plan estratégico.....                                                      | 83  |
| GRÁFICO N° 21 Estructura Organizacional de la Asociación de<br>Panificadores Cadeate .....                   | 92  |
| GRÁFICO N° 22: Proceso productivo de la Asociación de Panificadores<br>Cadeate.....                          | 114 |
| GRÁFICO N° 23 : Procedimiento para solicitar beneficios para la<br>Asociación de Panificadores Cadeate ..... | 115 |
| GRÁFICO N° 24 Mapa estratégico .....                                                                         | 116 |
| GRÁFICO N° 25 Cronograma.....                                                                                | 120 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA N° 1. Operacionalización de la variable independiente.....      | 12  |
| TABLA N° 2 Operacionalización de la variable dependiente .....        | 13  |
| TABLA N° 3 Población .....                                            | 56  |
| TABLA N° 4 Datos para sacar la muestra .....                          | 57  |
| TABLA N° 5 Género de los encuestados .....                            | 67  |
| TABLA N° 6 Edad de los encuestados .....                              | 68  |
| TABLA N° 7 : Nivel de instrucción .....                               | 69  |
| TABLA N° 8 : Consumo de pan .....                                     | 70  |
| TABLA N° 9 : Frecuencia de consumo de pan .....                       | 71  |
| TABLA N° 10 :Productos de Cadeate .....                               | 72  |
| TABLA N° 11 : Apreciación de los productos .....                      | 73  |
| TABLA N° 12: Factores importantes del producto .....                  | 74  |
| TABLA N° 13 : Estimación de precios de los productos .....            | 75  |
| TABLA N° 14 : Atención recibida .....                                 | 76  |
| TABLA N° 15 : Lugares que ofertan mismo producto.....                 | 77  |
| TABLA N° 16 : Comparación de los productos .....                      | 78  |
| TABLA N° 17 : Innovación en productos .....                           | 79  |
| TABLA N° 18: Manejo de procedimientos administrativos .....           | 80  |
| TABLA N° 19 : Importancia de la capacitación.....                     | 81  |
| TABLA N° 20 : Carencia de planificación .....                         | 82  |
| TABLA N° 21 Implementación de plan estratégico.....                   | 83  |
| TABLA N° 22 Matriz MEFI.....                                          | 97  |
| TABLA N° 23 Matriz MEFE.....                                          | 98  |
| TABLA N° 24: Matriz FODA .....                                        | 99  |
| TABLA N° 25 : Análisis estratégico FODA .....                         | 100 |
| TABLA N° 26 :Ficha de control de actividades .....                    | 109 |
| TABLA N° 27 : Programas de la Asociación de Panificadores Cadeate...  | 110 |
| TABLA N° 28 :Proyectos de la Asociación de Panificadores Cadeate..... | 112 |

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA N° 29 :Proyectos de la Asociación de Panificadores Cadeate.....                                                      | 113 |
| TABLA N° 30: Balanced Scorecard.....                                                                                       | 117 |
| TABLA N° 31 : Plan operativo anual de la Asociación de Panificadores Cadeate.....                                          | 118 |
| TABLA N° 32: Plan operativo anual de la Asociación de Panificadores Cadeate.....                                           | 119 |
| TABLA N° 33 : Presupuesto del proyecto de formación de conocimientos técnicos a los directivos y socios panificadores..... | 121 |
| TABLA N° 34 : Presupuesto del proyecto difusión de productos a través de medios publicitarios .....                        | 122 |
| TABLA N° 35 Presupuesto del proyecto establecer convenios con tiendas y supermercados.....                                 | 122 |
| TABLA N° 36 Presupuesto del proyecto construcción de una sucursal....                                                      | 123 |
| TABLA N° 37 : Presupuesto del proyecto adquisición de maquinaria y utensilios .....                                        | 123 |
| TABLA N° 38 :Balance inicial.....                                                                                          | 125 |
| TABLA N° 39 : Ingresos reales de la asociación .....                                                                       | 125 |
| TABLA N° 40 : Estado de Resultado .....                                                                                    | 126 |
| TABLA N° 41 : Flujo de Efectivo .....                                                                                      | 127 |
| TABLA N° 42 : Balance proyectado .....                                                                                     | 128 |
| TABLA N° 43 : Indicadores Financieros .....                                                                                | 129 |
| TABLA N° 44 :Indicadores financieros .....                                                                                 | 130 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO N° 1: Aprobación Estatutos.....                               | 136 |
| ANEXO N° 2 : Aprobación de estatutos MIES .....                     | 137 |
| ANEXO N° 3: Registro asistencia mesas de trabajo I parte .....      | 138 |
| ANEXO N° 4: Asistencia mesas de trabajo .....                       | 138 |
| ANEXO N° 5 : Acta de aprobación de la misión, visión, valores. .... | 140 |
| ANEXO N° 6: Acta de compromiso.....                                 | 141 |
| ANEXO N° 7 : Formato de entrevista I parte .....                    | 142 |
| ANEXO N° 8 :Formato de Entrevista II parte .....                    | 143 |
| ANEXO N° 9: Formato de Encuesta a clientes I parte .....            | 144 |
| ANEXO N° 10: Formato de Encuesta A clientes II parte.....           | 145 |
| ANEXO N° 11 Fotos de la encuesta y entrevista .....                 | 146 |
| ANEXO N° 12 Entrevista en un día laborable .....                    | 147 |
| ANEXO N° 13 : Productos de la asociación.....                       | 148 |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está descubriendo que la planificación estratégica, es una herramienta importante que permite a toda organización visualizar su futuro a ojos cerrados y esto se da a que los continuos cambios tecnológicos y la constante innovación, está obligando a las organizaciones a introducir nuevos métodos de gestión que permitan mejorar su desempeño y agilizar sus actividades cotidianas.

Dentro de este grupo se encuentra la Asociación de Panificadores Cadeate la misma que presenta falencias que le impiden su total desarrollo y es por ello que la presente investigación está enfocada en el diseño de un plan estratégico, el cual tiene como propósito mejorar las deficiencias administrativas que conlleven a un mejor direccionamiento estratégico y táctico de cada una de las actividades, permitiendo alcanzar los objetivos deseados para la organización.

Para el desarrollo de esta investigación ha sido necesario cumplir con los requerimientos propuestos los mismos que están estructurados en su presentación por el marco contextual y cuatro capítulos que se mencionaran a continuación, y que han servido para proponer una solución viable que sea favorable para la organización

En el marco contextual se presenta el problema, delimitación, formulación, sistematización y evaluación de esta investigación, planteando posibles soluciones para la organización, además se especifica el objetivo general y los específicos que persigue este trabajo; la justificación en un contexto teórico, metodológico y práctico; al igual que la hipótesis con su respectiva operacionalización de las variables tanto independiente como dependiente, el mismo que conlleva al desarrollo del marco teórico.

El capítulo I; comprende la parte científica sobre el plan estratégico, el mismo que contiene la descripción de la variable independiente como es la fundamentación teórica o antecedentes, modelos y elementos de la planificación estratégica, y la variable dependiente que es todo lo referente a la Asociación de Panificadores Cadeate.

El capítulo II, detalla la metodología de investigación aplicada, el cual contiene el diseño, modalidades, tipos de investigación, así como las técnicas e instrumentos de investigación, además se estudia a la población y muestra.

El capítulo III, comprende la parte analítica de los resultados obtenidos al aplicar las técnicas e instrumentos de investigación como son la encuesta y la entrevista, que se las realizo a los directivos, socios y clientes de la asociación, en donde se establecieron las interrogantes para el diseño y la ejecución del plan estratégico.

El capítulo IV, abarca el desarrollo de la propuesta del diseño del Plan Estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate , donde se sintetiza la misión, visión, filosofía, objetivos, valores, principios, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que posee la organización, además se establecen los planes de acción, los programas con sus respectivos proyectos, planificación operativa, cronograma, presupuestos, seguimiento y control que permitirán el progreso y desarrollo sostenible y sustentable de la institución logrando mejorar los problemas detectados en la investigación.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

Incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores “Cadeate” y la elaboración de un plan estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate, Comuna Cadeate, Cantón Santa, Provincia de Santa Elena, año 2013 – 2018.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comuna Cadeate, se encuentra ubicada en la reconocida ruta del spondylus perteneciente a la Provincia de Santa Elena, en esta pequeña localidad reside la “Asociación de panificadores Cadeate”, fundada el 20 de septiembre de 1992, según acuerdo ministerial #7228, dirigida por su Presidente Sr. Dámaso Reyes Suarez, esta asociación comercializa productos de panadería y dulcería. Al momento cuenta con alrededor de 30 socios que se dedican a esta actividad.

Esta institución empezó sus actividades hace 21 años, con la finalidad de fortalecer y establecer un mejor desarrollo en el mercado panificador de la comunidad. Pero debido a la inexistencia de una Planificación adecuada la asociación de panificadores CADEATE tiene graves problemas que afectan directamente al desarrollo de la misma.

En la actualidad, presenta inexistencia de direccionamiento y objetivos estratégicos, los cuales se reflejan en la ausencia de una planificación a mediano y largo plazo. Todo esto genera que los panificadores no puedan tomar las decisiones adecuadas, ni realizar un previo análisis de las ventajas y desventajas que poseen en su ambiente interno y externo; además, al no contar con visión y

misión, genera que sus actividades no sean direccionadas hacia un mismo fin lo que ha generado que los panificadores no tengan conocimiento, de hacia dónde van a dirigirse o hacia dónde quieren llegar en un futuro.

Las falencias y el desconocimiento de los diferentes métodos, estrategias administrativas y de planeación que intervienen al momento de liderar una organización, es otro de los problemas que afronta esta Asociación, ya que trae como consecuencia la incorrecta toma de decisiones al momento de encontrarse en un conflicto, generando muchas veces el mal uso de recursos del tanto humano, materiales y financieros.

Al mismo tiempo la deficiente organización entre los socios provoca una desunión entre los mismos, debido a que no adquieren el compromiso, mucho menos saben cuál es su función y la responsabilidad que el cargo amerita, ocasionando con esto que las actividades previstas no se concreten a tiempo, generando con ello la desmotivación en los asociados, ya que muchos pueden tener ideas nuevas, pero no saben que herramientas o técnicas deben usar para llevarlas a cabo y al no tener los conocimientos y el apoyo necesario truncan el desarrollo de la asociación.

Todas estas causas antes mencionadas, son originadas por las deficiencias administrativas en la organización, falta de integración, programación, interacción, comunicación, coordinación de tareas, trabajo en equipo y motivación de los panificadores en el sistema organizacional, ya que no cuentan con procedimientos adecuados, lo que ocasiona que la asociación no pueda adaptarse a las nuevas tendencias que presenta el mercado, lo que en efecto influiría como una menor participación en el mismo.

La problemática planteada puede llevar a la asociación a desaprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, seguidas de sus fortalezas que no serán utilizadas con efectividad; todo esto limitará, la elaboración de estrategias y el

desarrollo de habilidades que guíen a sus directivos a plantear varias alternativas de acción ajustadas a los acontecimientos futuros que desean alcanzar en un determinado periodo de tiempo, tomando en cuenta los cambios ambientales que se presentan en el mercado; razón por la cual, éstas alternativas deben de ser estructuradas en función de un problema específico, para que los resultados beneficien a la asociación a largo plazo.

Ante estos hechos, se considera necesaria la creación de un plan estratégico que permita direccionar de una mejor manera la gestión administrativa de la asociación de panificadores Cadeate; de esta manera se podrá obtener un mejor direccionamiento, considerando los objetivos centrales que serán establecidos en la visión global, misión, valores, objetivos y estrategias que ayudaran a crear un escenario futuro que permitirá mejorar la situación actual de la asociación.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El escenario antes mencionado puede afectar las actividades en la asociación debida a que de seguir sin una buena planificación, organización, coordinación y desconocimiento administrativo, no se desarrollará porque nos encontramos en un entorno de constante cambio y al no contar con una visión clara, no podrá elaborar objetivos y nuevas metas que le permitan obtener mejores beneficios. Además si se mantiene como hasta ahora desaprovechará nuevas oportunidades que le presenta el entorno y no explotará al máximo sus fortalezas y recursos con los que cuenta.

El Plan Estratégico para la asociación de panificadores Cadeate estará destinado a desarrollarse en la comuna Cadeate, durante el año 2013 – 2018, donde se demostraran los resultados que se plantearon durante el estudio, lo cual permitirá demostrar una planeación adecuada.

- ✓ CAMPO: Asociación de panificadores Cadeate.
- ✓ AREA: Planificación estratégica.

- ✓ ASPECTOS: Estrategias, planes, reglas, políticas, procedimientos y proyectos.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, es como se llevara a cabo el “Plan Estratégico” con la participación de cada uno de los integrantes de la asociación, para garantizar su efectividad y desarrollo, el cual se plasmara en un documento de consenso con los panificadores, donde se especificara las decisiones que van a direccionar de forma efectiva el alcance de la misión global de la misma. Mediante el análisis y diagnóstico situacional, se establecerán cuáles van a ser las ventajas y desventajas que poseen como panificadores.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo inciden las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores Cadeate, Comuna Cadeate, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013 - 2018?

## **SISTEMATIZACIÓN**

1. ¿De qué manera afecta la carencia de un plan estratégico en la Asociación de Panificadores Cadeate?
2. ¿Qué efectos causa la inexistencia de direccionamiento y estructuración de objetivos estratégicos en la Asociación de Panificadores Cadeate?
3. ¿Cuál será el direccionamiento estratégico que debe plantearse en la Asociación de Panificadores Cadeate?
4. ¿Cuál es el grado de conocimientos administrativos que poseen los integrantes de la Asociación de Panificadores Cadeate?
5. ¿Qué tipo de estrategia se aplicaría para lograr el mejoramiento de la gestión administrativa en la Asociación de Panificadores Cadeate?

6. ¿De qué forma el plan estratégico puede ser una alternativa de desarrollo para la Asociación de Panificadores Cadeate?

## **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

En la evaluación del problema utilizaremos elementos importantes para detectar el problema que conlleva directamente al objeto de estudio, los mismos que se detallan a continuación:

**Delimitado.-** Necesidad del diseño de un Plan Estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate con la finalidad de que inicie su funcionamiento en el periodo (2013-2018).

**Claro.-** La propuesta responderá a la necesidad de mejorar la gestión administrativa de los dirigentes de la asociación de Panificadores Cadeate.

**Evidente.-** La Propuesta apunta al desarrollo de la Asociación de Panificadores Cadeate y le ayude a que ésta sea reconocida por las gestiones realizadas y participación directa de sus socios.

**Relevante.-** La excelente gestión, la constancia y la transparencia de los dirigentes deben ser pilares fundamentales para el desarrollo de la institución y la provincia.

**Original.-** Se trata del diseño de un Plan Estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate, que ayude a sus colaboradores a ejercer sus funciones y a tomar mejores decisiones por el bien de todos.

**Variables.-** La identificación de las variables es importante en todo trabajo investigativo.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio trata de aportar con la formulación de una propuesta viable, que mediante métodos, teorías y conceptos básicos de administración y planeación, permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación.

La Asociación de Panificadores Cadeate debido a la falta de una planificación acorde con el mundo cambiante, ha venido desarrollando sus actividades de una forma empírica y a través de esto, han logrado una cierta participación en el mercado, sin embargo en base a un análisis situacional realizado en la misma se ha detectado que la ausencia de direccionamiento y objetivos estratégicos, además de la carencia de conocimientos administrativos, son los que afectan directamente el desarrollo organizacional de los panificadores que buscan cada día un mejor lugar en este mercado.

Por estas razones, se considera que es imprescindible aplicar un plan estratégico acorde con los retos actuales para que se logren alcanzar los objetivos institucionales minimizando los riesgos internos y externos que afectan a la asociación.

La Planificación Estratégica es una herramienta importante, porque permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la asociación lo que nos permitirá implantar el modelo de planificación más aconsejado para seguir manteniendo los criterios de competitividad.

El desarrollo de esta investigación pretende realizar un análisis de los factores internos y externos de la asociación de panificadores Cadeate, para luego formular estrategias adecuadas que permitan un mejoramiento en la gestión administrativa de la misma. Es necesario conocer la situación actual de la asociación y analizar el entorno para proponer las estrategias claves para la supervivencia de la misma.

Al implantar la planificación estratégica dentro de la asociación se lograría crear alternativas y soluciones necesarias a problemas en la asociación a largo plazo; tener un adecuado control de los inventarios, control de rendimiento productivo de la materia prima e insumos, evitando el desperdicio de los mismos ahorrando por tanto considerables recursos, lo que afectaría directamente en forma negativa a la asociación.

La implantación de una Planificación Estratégica también ayudaría a mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar la forma de distribución, la obtención de información y sobretodo incrementar la productividad y el empleo de los recursos. Para lograr este propósito es necesario y fundamental tener el apoyo de la alta dirección y el comprometimiento de los demás niveles de la asociación, que indudablemente permitiría alcanzar y cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Para la presente investigación se aplicaran técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como la observación, encuesta y entrevista las cuales nos ayudarán a obtener información fidedigna que nos permita determinar aspectos claves y conocer cuáles son los factores críticos de éxito del objeto de estudio. Además nos permitirá determinar el grado de falencias administrativas y ausencia de direccionamiento estratégico, que hasta el momento no les ha permitido desarrollarse estratégicamente en el mercado. Con los resultados obtenidos se espera obtener mayores beneficios para la asociación de panificadores Cadeate mediante el desarrollo de estrategias, que permitan generar no solo bienestar para los socios, sino también al entorno que los rodea.

De acuerdo con lo planteado en esta investigación los resultados obtenidos, nos permitirá dar soluciones concretas y específicas a los problemas más comunes que impiden el desarrollo de la Asociación de Panificadores Cadeate, además de presentar a los asociados la viabilidad de la implementación de un plan estratégico para determinar que de emplearse este plan la organización lograra mejorar las

falencias administrativas, coordinar eficazmente, planificar y alcanzar el desarrollo organizacional en un futuro.

Cabe recalcar que la Planificación Estratégica es una filosofía práctica que nos facilitara medir el avance tanto interno como externo de la asociación y este proceso de cambio permitirá alcanzar el éxito futuro de la misma, que será logrado mediante la implementación de los objetivos estratégicos y corporativos, los cuales ayudarán a establecer y ejecutar mejores alternativas que la beneficien a largo plazo.

En conclusión la implementación del Plan estratégico tiene como finalidad adaptar a todo el personal que integra la asociación a un nuevo sistema de direccionamiento, con el fin de desarrollar las actividades en forma coordinada y enfocadas hacia un mismo fin con la finalidad de que puedan incursionar en nuevos mercados, creando e innovando, logrando la estabilidad de la asociación en este mercado.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales a través de un análisis situacional con enfoque participativo para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores Cadeate, Provincia de Santa Elena

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente los componentes de las estrategias organizacionales que servirán en el proceso de planeación mediante las consultas bibliográficas y métodos de investigación.

- Analizar la situación actual de la asociación, en relación a los factores internos y externos para la formulación de estrategias organizacionales.
- Determinar la actividad productiva de la Asociación Panificadores Cadeate, con la finalidad de que permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles de forma eficiente.
- Establecer estrategias organizacionales mediante enfoque participativo con la finalidad de mejorar los procesos administrativos.
- Elaborar un plan estratégico para el direccionamiento administrativo de la Asociación de Panificadores Cadeate.

## **HIPÓTESIS**

La incidencia de las estrategias organizacionales, fortalecerá la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores Cadeate, Comuna Cadeate, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

Una variable es una propiedad, característica o atributos que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición, sin duda esto beneficiará a la Asociación de Panificadores Cadeate. La estructura de la operacionalización de las variables tendrá la siguiente distribución: hipótesis, definición de la variable, dimensiones e indicadores, ítems de cada dimensión y herramientas a utilizar en el estudio.

**V.I:** Las estrategias organizacionales.

**V.D:** La gestión administrativa.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**TABLA N° 1. Operacionalización de la variable independiente**

| <u>HIPÓTESIS</u>                                                                                                                                              | <u>VARIABLES</u>                                              | <u>DEFINICIÓN</u>                                                                                                                                                                                                                             | <u>DIMENSIONES</u>                                                                                                                                                  | <u>INDICADORES</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <u>ITEMS</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <u>INSTRUMENTO</u>                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| La incidencia de las estrategias organizacionales, fortalecerá la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores Cadeate, Provincia de Santa Elena. | <b><u>Independiente:</u><br/>Estrategias Organizacionales</b> | Las estrategias organizacionales son las acciones o guías que se llevarán a cabo para lograr los fines que pretende la asociación. También asigna los recursos para la implementación y ayuda a la realización de un diagnóstico situacional. | <p><b>Direccionamiento Estratégico</b></p> <p><b>Diagnostico Organizacional</b></p> <p><b>Estrategia y cursos de acción</b></p> <p><b>Seguimiento y Control</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Filosofía</li> <li>✓ Visión</li> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Valores</li> <br/> <li>✓ Análisis interno</li> <li>✓ MEFI</li> <li>✓ Análisis externo</li> <li>✓ MEFE</li> <li>✓ Matriz Foda</li> <br/> <li>✓ Crecimiento</li> <li>✓ Mejoramiento</li> <li>✓ Desarrollo</li> <li>✓ Diversificación</li> <br/> <li>✓ Programas</li> <li>✓ Proyectos</li> <li>✓ BSC(sistema de control)</li> <li>✓ POA</li> <li>✓ Cronograma</li> <li>✓ Plan. Financiero</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Con que finalidad se creó la Asociación de Panificadores Cadeate?</li> <br/> <li>✓ ¿Usted tiene conocimiento de los propósitos u objetivos de la asociación?</li> <br/> <li>✓ ¿La asociación cuenta con estrategias organizacionales para el alcance de sus objetivos?</li> <br/> <li>✓ ¿Considera que la creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro?</li> </ul> | <p><b>Encuesta</b></p> <p><b>Entrevista</b></p> |

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 2 Operacionalización de la variable dependiente**

| <u>HIPÓTESIS</u>                                                                                                                                              | <u>VARIABLES</u>                                            | <u>DEFINICIÓN</u>                                                                                                                                                                                                                       | <u>DIMENSIONES</u>                                                                                                                        | <u>INDICADORES</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <u>ITEMS</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>INSTRUMENTO.</u>                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| La incidencia de las estrategias organizacionales, fortalecerá la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores Cadeate, Provincia de Santa Elena. | <b><u>Dependiente:</u></b><br><b>Gestión Administrativa</b> | La Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, Coordinar y controlar. | <b>Proceso Administrativo</b><br><br><b>Asociación de Panificadores Cadeate</b><br><br><b>Recursos</b><br><br><b>Actividad Productiva</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Control</li> <br/> <li>✓ Estructura Organizacional</li> <li>✓ Funciones</li> <li>✓ Cultura Organizacional</li> <br/> <li>✓ Humanos</li> <li>✓ Materiales</li> <li>✓ Económicos</li> <br/> <li>✓ Elaboración de productos de panadería y dulcería</li> </ul> | <p>¿Según su punto de vista cree usted que la Asociación de Panificadores Cadeate maneja buenos procedimientos administrativos y operativos?</p> <p>¿Cree usted que existe coordinación, entre los directivos e integrantes para alcanzar los fines comunes de la asociación?</p> <p>¿Considera que la asociación posee en la actualidad recursos económicos - financieros suficientes para atender la demanda de sus clientes?</p> <p>¿Qué le parecen los productos que ofrece la asociación (pan)?</p> | <b>Encuesta</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>Entrevista</b> |

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

Ecuador con una extensión sobre los 280 mil kilómetros cuadrados y con una población que sobrepasa los 14 millones de habitantes, tiene una historia panificadora que data desde la presencia de los españoles en nuestras tierras. Son muchas las historias que se tejen alrededor de ella, la cual ha crecido sobre los cimientos de personajes que gracias a su ingenio, esfuerzo y emprendimiento han generado una industria que a pesar de las dificultades, enfrenta de la mejor manera una serie de retos.

Los panificadores ecuatorianos se han destacado, a lo largo del tiempo, por su gran número y cualidades profesionales y personales; se encuentran distribuidos en los distintos rincones del Ecuador, cabe recalcar que el segmento de la panificación artesanal, ocupa una participación de mercado importante, que se acerca a las 9000 panaderías distribuidas a nivel nacional y nos enfocamos en esta cifra por qué son estas las que más falencias presentan al momento del manejo de su negocio ya sea por falta de conocimientos técnicos o por negligencia por parte de los propietarios.

En la provincia de Santa Elena la actividad panificadora ha ido evolucionando en los últimos años y esto se da gracias a que el pan es un producto de consumo masivo por lo que es el mejor acompañante de todas las mañanas para las familias peninsulares. Pero las malas gestiones administrativas y la falta de planificación no permiten el desarrollo de muchos establecimientos dedicados a esta actividad un ejemplo clave es la Asociación de Panificadores, más conocida como la “Ciudad del pan”, ubicada en la Comuna Cadeate del Cantón Santa Elena, la cual

ofrece una diversidad de productos de muy buena calidad y a precios módicos pero la falta de planificación y las malas decisiones administrativas no les han permitido crecer en el mercado panificador.

En la actualidad la planificación estratégica se ha convertido en uno de los ejes principales para el desarrollo, adaptación y evolución de grandes y pequeñas empresas la aplicación de la misma las vuelve más competitivas en el mercado donde se devuelven, estos resultados se originan, de acuerdo a la aplicación del plan estratégico, el cual tiene como finalidad ejecutar un direccionamiento, control y evaluación de los procesos realizados interna y externamente, con el fin de obtener un mejor funcionamiento y proyección en los planes futuro. Por esta razón es importante aplicar esta herramienta en la Asociación de Panificadores Cadeate para solucionar sus falencias administrativas logrando el crecimiento y desarrollo deseado a través de una buena toma de decisiones que permita alcanzar sus propósitos en un tiempo determinado.

#### **1.1.1. Antecedentes de la Asociación de Panificadores Cadeate , Comuna Cadeate, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.**

La Comuna Cadeate más conocida en los últimos tiempos como la “Ciudad del pan” situada a orillas del mar, se localiza al noroeste de la provincia del Guayas a aproximadamente 56 km. de Santa Elena, teniendo como comunidades cercanas por el norte a Manglaralto, Montañita y Rio Chico, mientras que por el sur a San Antonio y Simón Bolívar. Existen aproximadamente 2000 habitantes dentro de esta comunidad.

Esta comuna ubicada en el kilómetro 53 de la Ruta del Spondylus hace décadas se dedicaba a la agricultura y pesca pero debido a las continuas sequias y los riegos que conllevan ir mar adentro, alejo a los habitantes de esas labores y muchos optaron por elaborar pan para comercializar.

Gracias a esta oportunidad de enfocarse en una nueva fuente de ingresos nace lo que es ahora la Asociación de Panificadores Cadeate, la misma que está conformada por 30 socios aproximadamente.

Por ello Cadeate es famosa por algo poco usual en los pobladores costeros. Es quizás el único rincón de la provincia de Santa Elena y del Ecuador en donde existe una panadería por cada 44 personas, dicho en otros términos hay 45 de estos negocios para una población compuesta por unas 2.000 personas. Pero no solo este detalle numérico es el que llama la atención a los turistas, cuyo tránsito es obligatorio antes de llegar a Montañita y otros balnearios, el otro lo conforman los curiosos nombres que tienen algunas de las delicias que preparan los comuneros. El “pechito de novia”, “come callado” y el “amor con hambre” son algunos de los elaborados a base de harina de trigo y otros ingredientes más apetecidos por los viajeros.

Cada establecimiento fabrica en promedio unas 2.000 variedades por día (entre pan, dulces y otros) por lo que en total suman alrededor de 90.000 productos. De ellos, el 20% es para el consumo local y el restante se reparte en la misma provincia e incluso llega a algunas comunidades costeras de Manabí.

## **1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE**

### **1.2.1. ¿Qué es gestión administrativa?**

Gestionar es trabajar de tal forma que se aprovechen al máximo los recursos de la organización, entonces la gestión administrativa es un cúmulo acciones que encierra planear, organizar, dirigir y controlar, mediante todo esto los directivos desarrollan sus actividades de manera eficiente, efectiva y eficaz ultimando hasta el más mínimo detalle disminuyendo sus errores en la administración, para poder

así llegar a la consecución de sus objetivos cumpliendo las fases de este proceso administrativo.

En conclusión es el proceso mediante el cual la organización realizará las tareas básicas de una organización sistemáticamente con eficiencia y eficacia, utilizando todos los recursos que se encuentran presentes con el fin de alcanzar las metas planteadas al comienzo de la misma.

### **1.2.2. Importancia de la gestión administrativa**

La gestión administrativa es de trascendental importancia, con una buena gestión administrativa se puede enfrentar obstáculos cuando existen errores administrativos, mediante esta acción se supervisa a una empresa y todos sus elementos que la componen con el fin de planear funciones que conlleven a la organización a generar un bien o servicio que compita en el mercado y satisfaga una necesidad.

Para ello es importante la gestión administrativa porque se planea acciones se analiza resultados y se corrige errores buscando la solución a los diferentes problemas administrativos que impidan el desarrollo de la compañía.

### **1.2.3. Elementos de la gestión empresarial**

Para que una organización cuente con una buena gestión administrativa, debe de cumplir con cuatro elementos de gestión fundamentales que son: Planificación, organización, dirección y control.

#### **1.2.3.1. Planificación**

La planificación es una fase importante de la gestión administrativa, es fundamental en una empresa porque aquí se definen los objetivos y las metas de

hacia dónde desea llegar la organización, y para ello se necesita establecer también estrategias que ayuden a conseguir dichas metas desarrollando planes que faciliten la integración y coordinación de las actividades empresariales.

#### **1.2.3.2. Organización**

Organizar es un proceso de la gestión administrativa el mismo que está basado en ordenar y distribuir de manera eficaz el trabajo de la empresa facilitando el logro de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.

#### **1.2.3.3. Dirección**

Dirección es dirigir, influir o motivar de tal manera que los colaboradores de una empresa realicen con gran afán su trabajo desenvolviéndose con eficiencia en las actividades otorgadas, de esta manera se obtendrá un mejor funcionamiento de la entidad logrando las metas definidas mediante la planeación. Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con los empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización.

#### **1.2.3.4. Control**

Es un proceso de seguimiento para saber si las actividades se están llevando a cabo tal y como se espera, es decir si lo planificado se está ajustando a la actividad que se está desenvolviendo actualmente y así obtener las metas establecidas, mediante el control se mide cualitativamente y cuantitativamente el desempeño de cada colaborador de la empresa.

### **1.3. ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE**

#### **1.3.1. Concepto de asociación**

Una asociación es una entidad formada por un grupo de personas que se unen de una manera voluntaria y libre para lograr, sin ánimo de lucro, una finalidad de interés general o particular. Estas agrupaciones han logrado desarrollarse, dentro de este entorno competitivo, porque se han involucrado en la evolución de las grandes empresas la cual les ha generado crecimiento en su ambiente.

Las Asociaciones se establece de acuerdo a lo que estipula la ley orgánica de la asociación, que mediante artículos establecidos en la misma, gozan de deberes y obligaciones según el lugar a la que pertenecen, ya sea de carácter lucrativo o no lucrativa.

#### **1.3.2. Antecedentes de la denominación Cadeate**

El nombre de Cadeate surge desde 1938 y esto se debe a la gran cantidad de palmeras de tagua y árboles de cade que había en el sector de las cuales se usaban las hojas de Cade para recubrir los techos de las viviendas y de ahí nace el nombre de Cadeate, pequeña comunidad conformada por aproximadamente 2000 habitantes los cuales se dedican a una diversidad de actividades para generar ingresos, entre las principales esta la agricultura, pesca y el comercio pero la actividad que más se destaca es la panificación.

#### **1.3.3. Estructura legal de la Asociación de Panificadores Cadeate**

La Asociación de Panificadores fue fundada el 20 de septiembre de 1992, según acuerdo ministerial #7228, bajo estas consideraciones fue reconocida legalmente la institución. Y es así que cuenta hoy en día con aproximadamente 30 socios los mismos que se dedican a la elaboración de panes y dulces.

#### **1.3.4. Productos que oferta la Asociación Panificadores Cadeate**

La Asociación de Panificadores Cadeate se dedica a la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería y entre sus principales productos detallamos los siguientes:

- Enrollados.
- Panamitos.
- Rosquitas.
- Come callao.
- Pechito de novia.
- Amor con hambre

#### **1.3.5. Recursos de la Asociación**

La Asociación de Panificadores Cadeate, cuenta con recursos como los que se detallan a continuación:

##### **Recursos económicos**

- Aporte socios.
- Ingresos por ventas.

##### **Recurso humano**

- La asociación cuenta con personal que conoce cada proceso en la elaboración de los productos.
- La asociación está conformada por 30 socios.

## **Recursos materiales**

- Maquinarias.
- Herramientas.
- Materia prima.

## **1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.4.1. Ministerio de Inclusión Económica y Social**

Esta propuesta está apoyada por el MIES, pues esta entidad promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos. Presta además asistencia a las asociaciones en la formulación de sus proyectos, para poder luego ejecutarlos mediante la adquisición de préstamo a instituciones financieras.

### **1.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir**

**Art. 280.-** El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

### **Objetivo 3: Mejorar la vida de la población**

La calidad de vida alude directamente al “Buen Vivir” en todas las facetas e las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus

necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. Dicho de otra manera, tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los individuos y de las colectividades, en su afán por satisfacer sus necesidades y construir un proyecto de vida común.

### **Impulsar el buen vivir en los territorios rurales y la soberanía alimentaria.**

El buen vivir en los territorios rurales se sustenta en pilares fundamentales como son recuperar la producción nacional de alimentos, principalmente campesina, para garantizar la recuperación social de todos los habitantes de las zonas rurales y articular el desarrollo rural equitativo al desarrollo nacional.

#### **1.4.3. Normas ISO 9000**

Es importante que las empresas apliquen las normas ISO (Organización internacional para la normalización), porque por medio de ellas se logran generar productos de calidad que se desea realmente ofrecer, por tal razón la asociación de Panificadores Cadeate se debe regir a las normas ISO, con el objetivo de contar con los estándares de calidad que un producto necesita para tener una buena acogida.

#### **Esta norma internacional es aplicable a:**

- Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- Las organizaciones buscan la confianza y calidad de sus proveedores para garantizar la satisfacción de los usuarios.
- Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores)

- Todos aquellos que perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización.

#### **1.4.4. Ley orgánica de la economía popular y solidaria del sector financiero**

##### **Art. 1.- Definición.-**

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

##### **Art. 2.- Ámbito.-**

Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

La presente ley tiene por objeto, reconocer, fomentar y fortalecer la economía popular y solidaria y el sector financiero popular y solidario en su ejercicio.

## **1.5. PLAN ESTRATÉGICO**

Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

### **1.5.1. Definición de planificación estratégica**

La planificación estratégica es aquella herramienta que nos permite soñar y dar rienda suelta a nuestra imaginación para poder trazar el camino que haga posible avanzar hacia dichos sueños, identificando claramente las oportunidades. A lo largo del tiempo se ha convertido en un instrumento, que permitirá a las organizaciones direccionarse de una mejor manera hacia el futuro.

(Amaya, 2005), indica que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar a futuro, orientada a lograr los fines propuestos con medios óptimos y también se ha convertido en un hecho primordial para los administradores en sus actividades, ya que por medio de esta herramienta se tiene una visión de lo que se hará a corto y largo plazo obteniendo un mejor direccionamiento hacia lo que se quiere alcanzar..

### **1.5.1.1. Importancia de la planificación estratégica**

Sin planes las personas que están a cargo de una organización no pueden saber cómo organizar a sus subordinados y los recursos que tienen a su disposición; además de no poder dirigir con confianza y tener muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

(Rodríguez, 2005), indica que la planificación es importante por dos razones: su “**primacía**”, desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su “**transitividad**”, como una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones y a la organización total.

La importancia de la Planificación Estratégica en las organizaciones ha aumentado en los últimos años debido a que es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte nos ayuda a adquirir un concepto más claro de nuestra organización permitiendo a su vez la posible formulación de planes y actividades que nos encaminen a la consecución de las metas planteadas y al mejor aprovechamiento de los recursos.

### **1.5.1.2. Características de la planificación estratégica**

Existen diversas maneras de poder describir a la Planificación Estratégica, entre las principales características se detallan las siguientes:

- Es un proceso permanente y continuo, y está orientada hacia el futuro.
- Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.
- Contribuye a la aproximación de la visión, es decir a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior en primera instancia ya que solo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos os aspectos de la organización.
- Es una función administrativa que interactúa con las demás, es decir está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- Es una técnica cíclica, que se convierte en realidad a medida que se va ejecutando.
- Analiza el entorno: Ambiente interno y externo de la empresa para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- Constituye una de las mejores maneras para introducir cambios e innovaciones en una organización, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### **1.5.1.3. Principios básicos de la planificación estratégica**

Entre los principales principios básicos que tiene la planificación estratégica tenemos los siguientes:

1. Contribución de los Objetivos
2. Prevalencia de la Planeación Estratégica
3. Extensión de la Planificación Estratégica
4. Eficiencia de los Planes Estratégicos

Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía. Los principios de la planificación estratégica se basan en el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de una organización, ninguna empresa puede alcanzar el éxito, si no tiene una administración competente, por ello los principios en la planificación son esenciales ya que establecen parámetros que

guíen la buena dirección de la empresa, para luego plantear objetivos medibles y alcanzables que contribuyan con el desarrollo de la misma

La planificación estratégica debe prevalecer y prolongarse en todas las áreas de la organización para así comprender la esencia de la misma y englobar cada una de sus funciones para de esta manera diseñar planes estratégicos que divisen una a una las actividades primordiales que han de desempeñarse.

### **1.5.2. Conceptualización del plan estratégico**

(Sainz, 2012), indica que al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años.

El plan estratégico es considerado hoy en día como una de las mejores herramientas que genera mayores beneficios a largo plazo, ya que le permite a los directivos prepararse para enfrentar los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Este plan se lo puede realizar a cualquier tipo de organización ya que conduce a la toma de decisiones de manera eficiente, para que estos se lleven a cabo se debe poseer una adecuada planificación para así cumplir con los objetivos en un determinado tiempo.

#### **1.5.2.1. Para qué sirve el plan estratégico**

El plan estratégico sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, tomando decisiones adecuadas que fundamenten el éxito del futuro. La finalidad de este plan es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección para poder afirmar a la organización. (Sainz, 2012), indica que el plan estratégico es útil para:

1. Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
3. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
4. Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
5. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
6. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
7. Profesionalizar más la gestión de la dirección.
8. Definir funciones y responsabilidades a niveles claves.
9. Coordinar el proceso de toma de decisiones en la empresa.
10. Aseguramos nuestra competitividad como empresa.

## **1.6. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

A continuación se presentan algunos de los modelos que ilustran el proceso de planificación estratégica, en ellos podremos apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran esenciales al momento de realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación. Estos modelos son de mucha importancia, debido a que analizando y evaluando cada uno de estos se plasmara el modelo de planificación que se aplicara en la presente investigación el cual ayudara al direccionamiento y consecución de los fines organizacionales.

## GRÁFICO N° 1 Modelo de William Newman

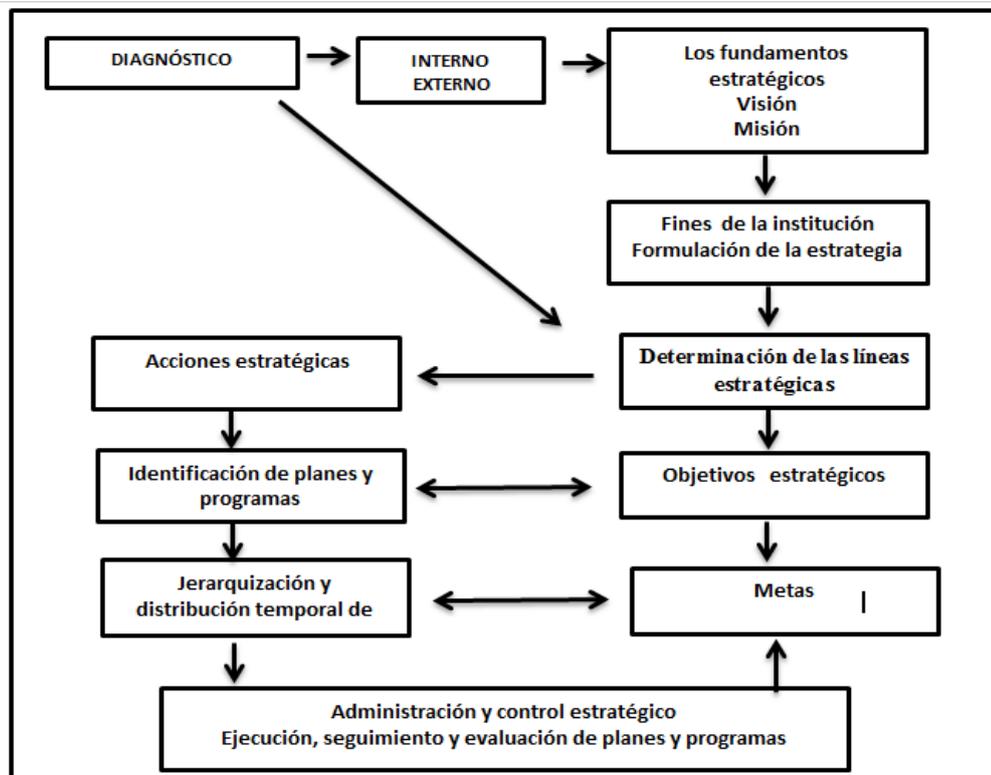


**Fuente:** Modelo de Planeación Estratégica de William Newman  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que al proceso de planeación estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

**GRÁFICO N° 2 . Modelo de planeación estratégica de Sergio Kauffman**



**Fuente:** Modelo de Planeación Estratégica de Sergio Kauffman  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

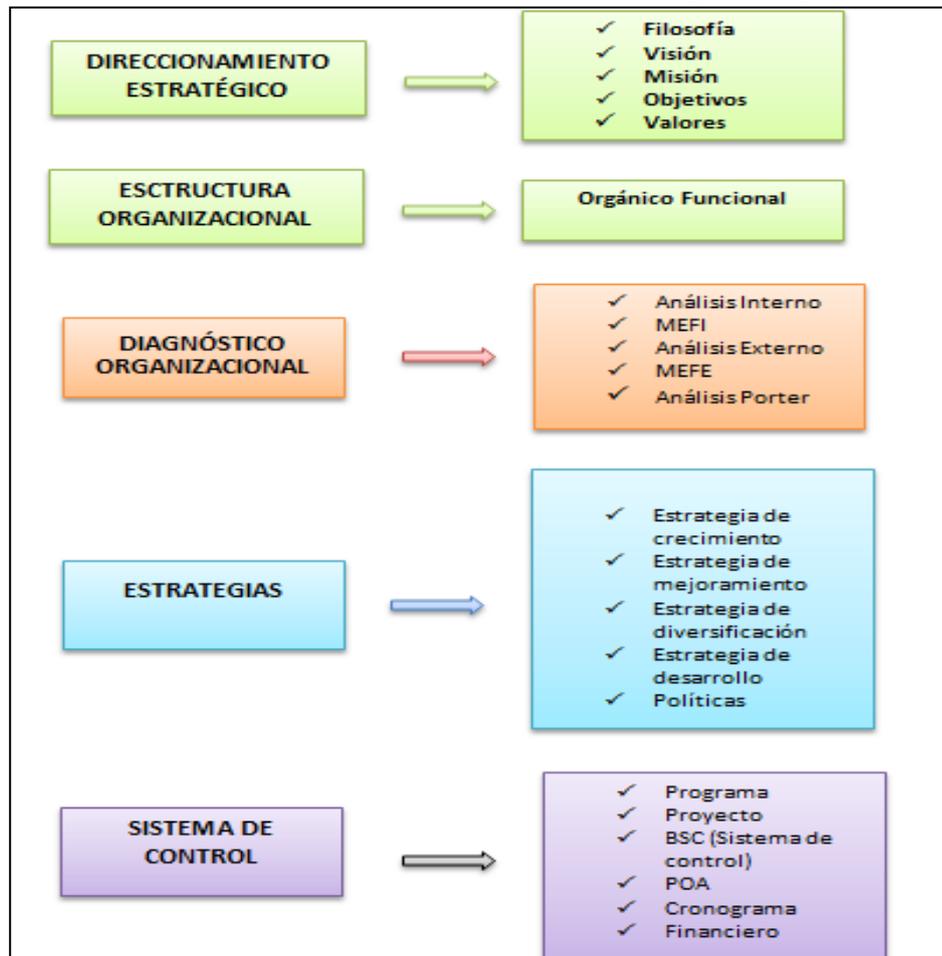
El modelo de Sergio Kauffman González, es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas), y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos

críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

**GRÁFICO N° 3 Modelo de Planeación estratégica Propuesto**



Fuente: Modelo de Planeación Estratégica Propuesta  
Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

**Nota:** El modelo propuesto de planificación estratégica está en base a los autores William Newman y Sergio Kaufman, que han trabajado con modelos básicos de planificación estratégica para mejorar a las instituciones, por tal motivo es importante que la Asociación de Panificadores Cadeate comience a desarrollar e implementar su propio Plan Estratégico para transformar su gestión administrativa y poder desarrollar mejor sus funciones en cada actividad que desempeñen y mejorar las falencias y necesidades que hay en la institución y lograr los objetivos institucionales.

## **1.7. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Entre los principales elementos de la planificación estratégica tenemos:

- Filosofía.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Valores corporativos.
- Análisis situacional: FODA – DAFO.
- Estrategias.
- Cursos de acción.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.
- Proyectos.
- Seguimiento y control.

## **1.8. Direccionamiento estratégico**

(Malagon, 2006), indica que el direccionamiento estratégico no es otra cosa que la definición clara de los propósitos institucionales, es tener la claridad hacia a dónde va la organización, es un proceso político en el cual deben participar quienes la integran y direccionan, incluye la definición de la misión, visión y de los objetivos globales o también llamados estratégicos, definición de las estrategias para el cumplimiento de estos objetivos y la definición de las metas para la medición de su cumplimiento

En conclusión el direccionamiento estratégico es una opción para la garantía de la calidad y se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos

definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y por sobre todo de servicio a los clientes.

En pocas palabras podemos considerar al direccionamiento estratégico como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la planificación estratégica, que al final de dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar que nos hemos propuesto.

### **1.8.1. Filosofía**

Son aquellos pensamientos, objetivos, metas, valores, creencias, políticas y lineamientos que tiene una organización los cuales se implementan para lograr los fines de la misma.

La filosofía comprende:

- **Credo:** Conjunto de valores postulados creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.
- **Valores:** Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos de una empresa los cuales deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la organización.
- **Compromiso:** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

### **1.8.2. Visión**

(Matilla, 2009), sostiene que la visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser y para que sea válida, debe basarse en tres elementos.

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.

- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.
- El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable, la visión responde a la pregunta ¿Dónde quiero estar en el futuro?

### **1.8.3. Misión**

(Vertice, 2007), indica que la misión es el punto de partida de la actividad de la organización cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

La misión establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

La misión expresa la razón de ser de la organización por que define: 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) Lo que pretende hacer, y 3) Para quién lo va hacer.

### **1.8.4. Objetivos**

(Aranda, 2007), considera que el objetivo es el propósito, beneficio o resultado, una vez que se adopten las acciones correspondientes. Se definen transformando en positivo las prioridades de los problemas identificados. Los objetivos deben ser realizables, dependiendo de lo que se quiere alcanzar y cuanto se propone obtener. (pág.137).

Los objetivos en si son los fines o metas específicas y controlables que la organización quiere alcanzar en un determinado tiempo, pero para ello deben estar bien identificados para que puedan determinar el éxito o fracaso de la organización. Se podría decir que son los que iluminan y orientan la acción administrativa.

#### **1.8.5. Metas**

La meta es la cuantificación del objetivo específico a donde se desea llegar, es aquella que también proporciona un conjunto de estándares con los cuales se puede medir el rendimiento de la organización. En sí es el camino a seguir de la organización para cumplir sus fines y propósitos que conlleven a obtener el éxito deseado en el ámbito empresarial, debido a que son un subconjunto de objetivos determinados por los dirigentes de la organización.

#### **1.8.6. Valores**

Podemos definir a los valores como aquellas normas, conductas y principios morales que mantienen en pie a las organizaciones en el ámbito empresarial, ya que son la base principal de la conducta que guiara al talento humano a conseguir los propósitos que se desea alcanzar a largo plazo.

Los valores representan pautas o referencias para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización, (Ruiz Ordoñez, 2007). Por tanto las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión. En conclusión los valores son normas de comportamiento que diferencian a una persona de la otra.

## **1.9. ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA.**

El análisis FODA es un instrumento de la planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento de libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual.

El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad entre un grupo de personas de una determinada organización. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones, (FAO, 2007).

### **1.9.1. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

La matriz MEFI es aquella herramienta que nos permita evaluar e identificar las fortalezas y debilidades dentro de una organización con el único fin de determinar la posición estratégica interna de la misma. Para la elaboración de esta matriz tenemos que considerar los siguientes pasos:

1. Lo primero que se tiene que realizar es una lista con los factores de éxito de la organización, que incluyan tanto fortalezas y debilidades, lo recomendable es usar entre 10 a 20 factores.
2. Asignar un peso a cada uno de los factores el cual este entre 0 a 1 siendo 0 (no importante) y 1 (absolutamente importante) los factores que se considere que influirán más en el desempeño de la organización deberán llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.
3. Establecer una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, considerando que 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor y 4=fuerza mayor.

4. Proseguimos a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para decretar el total ponderado de la organización.

En conclusión la calificación promedio debe ser igual a 2.5, ya que una calificación por debajo del promedio nos indica que la organización es débil en lo interno. Caso contrario si la calificación está por encima del promedio nos indicara que la organización posee una posición interna fuerte, lo cual es lo más favorable para cualquier organización.

### **1.9.2. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos permite determinar la posición estratégica externa dentro de una organización, mediante la identificación y evaluación de las tendencias y sucesos que no están en control de la misma, para de esta manera poder conocer las oportunidades y amenazas existentes en su entorno.

El procedimiento para la elaboración de esta matriz es casi similar al de la MEFI, en dónde solo varían los factores, en este caso oportunidades y amenazas.

Resumiendo los pasos a seguir son:

1. Seleccione los factores claves de éxito que incluyan tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa, lo recomendable es usar entre 10 a 20 factores.
2. Asignar un peso a cada uno de los factores el cual este entre 0 a 1 siendo 0 (no importante) y 1 (absolutamente importante). Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas pueden tener pesos altos si son muy graves o desestabilizadoras.

3. Establecer una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, considerando que 1= respuesta mala, 2= respuesta media, 3= respuesta superior a la media y 4= respuesta superior.
4. Proseguimos a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para decretar el total ponderado de la organización.

El resultado promedio para esta matriz es de 2.5, lo cual quiere decir un promedio por debajo de lo estipulado nos indica que la organización compete en un sector poco atractivo y se enfrenta a serias amenazas externas. Mientras que una calificación por encima del promedio nos reflejaría que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y compete en un entorno atractivo.

### **1.9.3. Matriz estratégica FODA**

La matriz FODA es la herramienta de análisis estratégico que nos permite tomar aquella radiografía de la organización, la cual nos permitirá obtener un diagnóstico específico de la situación actual por la que atraviesa la misma. (Diaz, 2005), indica que es una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre la empresa u organización, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo.

El principal aporte de la matriz FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: La una interna y la otra externa, la parte interna se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización, mientras que la parte externa revela las oportunidades que ofrece el

mercado y las amenazas claves que debe enfrentar en su entorno. Factores que pueden determinar la situación en que se encuentra una organización.

#### **1.9.4. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos indica que el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor los factores externos como son las oportunidades y de tener la capacidad de combatir los factores desfavorables como lo son las amenazas.

##### **a) Amenaza de nuevos competidores**

De acuerdo con Porter el primer aspecto del ambiente de tarea son los competidores y la naturaleza de la competencia entre ellos, para poder analizar este aspecto es necesario saber que tan grandes y fuertes son sus competidores en relación con la empresa, es decir si la empresa es pequeña y débil en comparación con sus competidores es mejor quedarse fuera del camino e ir tras los negocios que sean menos atractivos para aquellos. Para realizar el análisis de los competidores es indispensable conocer sus debilidades, las cuales representaran oportunidades que se pueden aprovechar en un futuro.

##### **b) La rivalidad entre los competidores**

Además de entender a los competidores, también es necesario considerar la naturaleza de la competencia o de la rivalidad, debido a que para una organización competir en un mercado donde sus competidores estén bien posicionados le generará constantes confrontaciones debido a que los competidores buscarán superarse entre sí, ofreciendo a los clientes el precio más bajo o el mejor producto o servicio provocando con esto niveles de rentabilidad bajos. Por esta razón es fundamental analizar el entorno en el cual nos encontramos, para detectar que necesidades existen y como nuestros proveedores se están manejando en el target.

### **c) Poder de negociación de los clientes**

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, debido a que los clientes amenazan la rentabilidad de un sector obligando a la baja de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio lo que provoca a que empresas competidoras se enfrenten entre ellas.

### **d) Poder de negociación de los proveedores**

Al igual que el caso de los clientes, a medida que el poder de negociación de los proveedores aumenta, el atractivo del sector disminuye. Y esto se debe a que los proveedores con mucho poder tienen una serie de armas, ellos pueden subir los precios o reducir la calidad de sus productos con el único fin de ganar clientes potenciales.

### **e) Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

Un producto sustituto es aquel que cubre las mismas necesidades que el nuestro, es decir son todos aquellos que tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente. La existencia de productos sustitutos limita el beneficio del sector debido a que cuanto mejor sea la calidad y más bajo el precio de los sustitutos los clientes optarán por consumir aquel producto lo que afectará la rentabilidad del sector.

## **1.10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.10.1. Estrategias**

(Ventura, 2009), indica que la estrategia es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador, que determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recurso. (Pág.14)

En nuestro lenguaje común la estrategia es como la personalidad de la organización. Es un conjunto de elementos que hacen a una empresa ser como es, estar donde está, ir a donde va. En conclusión la estrategia de la empresa señala el camino que va a recorrer desde su actual situación hasta lo que se propone tener en el futuro, dicho en otras palabras la estrategia señala el camino de acción que la empresa habrá de recorrer para lograr el fin propuesto.

### **1.10.2. Tipos de estrategias**

**Estrategia de mejoramiento.-** Estas estrategias se pueden usar para obtener mejoras en cualquiera de las dimensiones de la organización y esto requiere de una gran implicación de todo el personal directamente relacionado con ella.

**Estrategias de crecimiento.-** Se trata de organizar a la empresa, para que las personas conozcan sus funciones y tengan una mejor comunicación. Esto incluye encontrar la estructura correcta, definir funciones de cada puesto de trabajo, además es importante definir las reglas del juego organizacional y cómo realizar cada actividad.

**Estrategias competitivas.-** Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines por los cuáles se está esforzando la empresa y los medios con los cuáles está buscando llegar a ellos.

**Estrategia de liderazgo.-** Consiste en especificar ¿Cuántos líderes se necesitan?, ¿de qué tipo?, ¿dónde?, ¿qué capacidades han de tener?, y cómo deben actuar para cumplir las demás estrategias que se pretende alcanzar.

**Estrategia de integración.-** Esta incluyen la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en

conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

### **1.11. CURSOS DE ACCIÓN**

Los cursos de acción son aquellos lineamientos que hay que seguir para la consecución de los objetivos deseados sean estos a corto o largo plazo. Permiten la realización de las actividades que se hayan programado de una manera ordenada.

(Rodríguez, 2005), indica que “los cursos de acción se establecen en función de los objetivos fijados. Si en la previsión se establece objetivos y la forma de alcanzarlos, de acuerdo con circunstancias futuras probables, en caso de que estas llegaran a cambiar inesperadamente por razones externas y por razones no controlables por la empresa, el logro de los objetivos no sería posible”. Pág. 289.

Los curso de acción son tareas, metas o procesos que se deben seguir para poder lograr implementar el plan estratégico ya que con esto se estaría cumpliendo con la misión, objetivo y metas de la organización; los mismo que darán el cumplimiento de las estrategias identificadas.

### **1.12. POLÍTICAS**

Las políticas son aquellas normas u responsabilidades que deben ser divulgados, entendidos y acatados por cada uno de los miembros que conforman la organización y se establecen con el fin de que existe una mejor toma de decisiones en cada una de las acciones a realizarse.

Según (Fernandez, 2008), “Las políticas son criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para los grupos de interés”. Pág. 32.

Las políticas permitirán que cada una de las actividades que se realicen dentro de la organización, se las realice de una manera más coordinada y acorde a lo requerido a los altos mandos de la misma.

### **1.13. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Para la debida implementación de las estrategias es indispensable contar con los programas, proyectos, procedimientos y el debido seguimiento y control.

### **1.14. PROGRAMAS**

Es un instrumento en donde se establece, la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para el alcance de los objetivos, instruyendo el tiempo de iniciación y terminación de la actividad. Este se lo realiza con ayuda de las personas involucradas en el bienestar de la empresa ya que busca oportunidades para el mejoramiento de la institución. Debe ser estructurado de forma flexible para que las actividades puedan adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno.

### **1.15. PROYECTOS**

Los proyectos son una búsqueda inteligente a los problemas que posee una organización, y consisten en el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que desarrolla la organización para el alcance de los objetivos planteados.

Por esta razón, (Herrera, 2005) estima que los proyectos vienen a ser entonces el refinamiento de todo el ejercicio de planeación estratégica, participativa y prospectiva en cuyos objetivos se basan, y permiten la revisión continua de los programas que conforman el plan. Pág.12.

Un proyecto tiene un inicio y un fin y para que este genere buenos resultados los directivos de una organización deben tomar las decisiones adecuadas y buscar los mecanismos necesarios que permitan desarrollar ventajas competitivas dentro y fuera de su entorno empresarial.

### **1.16. PROCEDIMIENTO**

Son aquella secuencia de pasos bien definidos que se deben seguir al momento de ejecutar una acción dentro de la organización. También conocidos como herramientas administrativas puesto que ayudan al mejoramiento de la organización, permiten realizar un trabajo de forma eficiente y eficaz encaminada hacia un solo objetivo, de modo que los resultados obtenidos satisfagan las expectativas expuestas dentro del plan estratégico.

Son verdaderas guías de acción ya que nos permiten llevar a cabo las actividades de forma específica y adaptar al personal a la búsqueda del éxito empresarial y obtener un mejor desarrollo dentro y fuera del mercado.

### **1.17. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

(Zambrano Barrios, 2006), indica que el control es aquel realizado durante la ejecución de los procesos. La idea es verificar la utilización de los recursos en el cumplimiento de las actividades y tareas para lograr los resultados previstos en el plan y en el presupuesto. Pag.225.

El sistema de seguimiento y control tiene como propósito fundamental conocer, evaluar y monitorear los planes, programas y proyectos, para saber de qué forma se están logrando los propósitos que la organización desea adquirir en un lapso de tiempo. Asimismo controla y ejecuta las actividades de cada integrante de la organización, para lograr el objetivo general de la misma.

## **1.18. BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia en las estrategias organizacionales. Es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatros perspectivas:

- a) Perspectiva financiera: Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados.
- b) Perspectiva del Clientes: Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización.
- c) Perspectiva de los procesos internos: Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor.
- d) Perspectiva de innovación y aprendizaje: Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento.

El Balanced Scorecard busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia.

## **1.19. PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

La planificación operativa es el proceso de crear planes a corto plazo o largo plazo y se constituye como una actividad cronológica que debe seguirse ordenadamente, en base a un flujo de información que se obtiene dentro de su proceso, por esta razón este tipo de planificación involucra líneas de acción, presupuestos y gastos asociados, los cuales deben de tomarse en cuenta al momento de ejecutar el plan estratégico.

Dentro del ambiente empresarial este tipo de planeación tiene relación directa con los objetivos, procedimientos y programas, por lo que se tiene que tomar en cuenta la participación del talento humano los cuales generaran que el éxito sea duradero y sostenible para la empresa.

En análisis la planificación operativa implica la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión.

### **1.19.1 Plan operativo anual (POA)**

El POA es la principal herramienta de planificación de las organizaciones ya que por medio de este instrumento se realiza la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de las políticas y los objetivos establecidos en la asociación, es decir convierte la planeación estratégica en acciones concretas a corto plazo y contiene elementos (objetivo, estrategia, meta y acción ) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas.

En conclusión el plan operativo anual (POA) es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo ya que pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción de un programa concreto.

### **1.19.2 Cronograma**

Es una forma de presentación del programa de actividades, que facilita el control del avance de la investigación, los elementos básicos que lo constituyen son las actividades y los tiempos de realización.

En conclusión el cronograma es el esquema en donde se plasma en forma de secuencia temporal el conjunto de actividades a realizarse en un periodo de tiempo determinado, por lo tanto es una herramienta muy importante en la

gestión de proyectos ya que describe la lista de actividades o tareas con las fechas previstas desde su comienzo y final.

### **1.19.3. Presupuesto**

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Según (Zambrano Barrios, 2006), "el presupuesto no es más que la expresión financiera del plan. Aquí existe un aspecto sumamente importante a reseñar y son los resultados.

Tanto el plan como el presupuesto, y especialmente este último, deben mostrar a los fines de justificar su ejecución. Todo gasto que se ejecute, todo crédito presupuestario, debe implicar la generación de un producto, de unos impactos o beneficios sociales; por lo menos en relación con aquellos gastos vinculados a la generación de productos terminales y productos intermedios". (Pág. 36)

El presupuesto es un manera de expresar monetariamente una idea o un proyecto, el mismo que tiene que realizarse de una manera minuciosa y detallada, en los últimos tiempos es una herramienta que utilizan la mayoría de las empresas para plasmar financieramente sus proyectos o actividades a realizar en un futuro, ya que permite provisionar los futuros gastos o inversiones que se realizaran para la consecución de los objetivos organizacionales.

## **1.20. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones u el proceso mediante el cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, Tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

La Planificación financiera mejorara la toma de decisiones de financiación y de inversión, debido a que estas se influyen mutuamente y no deberían de adoptarse de manera independiente, además es necesaria para ayudar a los directivos financieros.

Toda organización anhela alcanzar sus metas u objetivos en un tiempo determinado, y para ello se trazan planes y entre uno de ellos está el plan financiero, el cual permitirá y buscara mantener un equilibrio económico en todos sus niveles tanto operativo como estratégico, por lo tanto se encargara de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y el diseño de los estados financieros.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

Se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr objetivos trazados como planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Son tres elementos claves en el proceso de planificación financiera: la planificación del efectivo, la planificación de utilidades que se obtiene por medio de los estados financieros y los presupuestos de caja.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se desarrolló tomando en consideración el diseño no experimental en donde se observan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, más bien se observan situaciones ya existentes, lo que nos permite obtener información fidedigna acerca del objeto de estudio y despejar las interrogantes suscitadas dentro del proceso de investigación.

Cuando nos referimos al diseño de la investigación nos estamos enfocando en aquel plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir en el plan de acción a seguir en el trabajo de campo el cual incluirá procedimientos y actividades tendientes a encontrar la respuesta a la pregunta de investigación. Según (Mendez Alvares, 2006); define que “El diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico”. (Pág. 154)

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad a utilizarse en esta investigación, es la del proyecto factible el mismo que se basa en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, que dé lugar a la solución de problemas, exigencias o necesidades que tienen los integrantes de la asociación de panificadores Cadeate. Para ello se tendrá el contacto directo con los panificadores de tal manera que toda la información que brinden ayudara para obtener un análisis de la situación actual.

Para su correcta ejecución se debe de afianzar en investigaciones de tipo explicativo, documental y de campo. Según la Dra. Ángela Chong de Álvarez (2008), considera que el proyecto factible “ es el que permite la elaboración de una propuesta viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos”. (Pag.45)

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es un proceso por medio de la cual el investigador puede descubrir nuevos datos, hechos o leyes en cualquier campo del conocimiento y es por ello que para realizar una adecuada investigación se deben considerar los tipos de investigación que se detallarán a continuación:

#### **2.3.1. Investigación Descriptiva**

Tiene como objetivo la descripción de la realidad y se la realiza para recoger datos y precisar la naturaleza del objeto de investigación, en este caso la Asociación de Panificadores Cadeate. Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales una realidad para lo cual se utiliza la encuesta e incluso la observación.

#### **2.3.2. Investigación Explicativa**

Es la que se encarga de buscar el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa efecto. Los estudios explicativos van más allá de la descripción, conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en

explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables.

### **2.3.3. Investigación Bibliográfica**

Se la utilizo para obtener mayor información y poder fortalecer el objeto de estudio mediante el uso de las fuentes primarias y secundarias. La investigación bibliográfica nos permitió conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir los criterios de diferentes autores, tratando de obtener una conclusión aplicable al presente estudio y recopilar información pertinente para la elaboración exitosa del plan estratégico.

### **2.3.4. Investigación de campo**

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos y para ello se utilizó la encuesta y la entrevista, las cuales nos permitieron afianzar la información y conocer la situación actual para la elaboración de esta propuesta.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación son considerados como la vía o camino para llegar a la meta y son establecidos como ejes fundamentales de la investigación, los cuales fueron de gran ayuda para la realización de un respectivo análisis y así dar soluciones a los problemas planteados por el objeto investigado. Para ello se tomó en cuenta los siguientes métodos:

### **2.4.1. Método Inductivo**

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. La inducción permite al

investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. (Mendez Alvares, 2006).

#### **2.4.2. Método Deductivo**

Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas (Mendez Alvares, 2006). El método deductivo es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteemos mediante hipótesis. Este método es esencial por que va de lo general a lo particular, es decir que se analizó a la asociación de Panificadores Cadeate desde sus inicios de tal manera que se trató de dar respuesta a cada interrogante durante la investigación.

#### **2.4.3. Método Analítico – Sintético**

El análisis y la síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad, son dos procesos que se complementan en el cual el análisis debe seguir la síntesis. En conclusión, el análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos y componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

El método analítico-sintético se aplicará en el respectivo estudio de las variables, en el análisis del problema, en el planteamiento de soluciones y al momento de elaborar las conclusiones y recomendaciones. Además nos permitirá identificar cada una de las partes que conforman el todo, para poder establecer la relación causa – efecto entre los elementos que integran esta investigación.

### **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación son medios auxiliares por medio de los cuales se facilita el procesamiento de la información. Por tal razón se citarán las siguientes técnicas a utilizarse en la presente investigación.

### **2.5.1. Observación**

La observación es aquella técnica que nos permitió conocer la realidad de la asociación, percibir hechos y analizarlos por medio de nuestros sentidos llegando a una conclusión cualitativa que nos permitió obtener el primer diagnóstico de la misma. Se aplicó tanto dentro como fuera de la asociación para obtener mejores resultados, analizando el comportamiento de los integrantes, y así demostrar la participación de todos, logrando la aceptación del mismo del plan estratégico.

### **2.5.2. Entrevista**

Esta técnica de investigación se la elaboró con la finalidad de que los integrantes de la asociación expresaran mediante una conversación abierta hechos relevantes acerca de la institución, su vida y proyección a futuro. Es considerada como el diálogo entre dos personas con fines informativos, y la podemos definir como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador-entrevistador y aun individuo entrevistado con el cual se establece una relación.

### **2.5.3. Encuesta**

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. A diferencia de las demás técnicas, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas en el mismo orden y en una situación social similar.

Mediante esta técnica se recolecto la información necesaria, donde se dio apertura a los pensamientos de cada integrante de la asociación y sobre todo a los futuros clientes. Fue estructurado con preguntas de fácil comprensión y acorde con la operacionalización de las variables.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Son aquellos instrumentos que nos ayudaran a acercarnos al objeto de estudio para extraer información fidedigna (atributos, conceptos, cualidades o variable de los participantes), que nos permita conocer las diferentes expectativas de los involucrados en esta investigación. Cabe recalcar que son los que nos permitirán realizar una investigación más a fondo pudiendo hacernos parte del entorno a investigar lo que contribuirá a la obtención de resultados favorables y confiables.

### **2.6.1. Guía de observación**

Se aplicó para la observación del entorno de los integrantes de la Asociación de Panificadores Cadeate. Este instrumento nos sirvió para recopilar información acerca de las situaciones observadas, con relación a la gestión del presidente y la función de los socios dentro de sus establecimientos. En este registro fue muy elemental incluir las falencias más importantes para la toma adecuada de decisiones.

### **2.6.2. Guion de entrevista**

Es la guía o estructura en torno a las preguntas que nos permitió conocer más afondo sobre la problemática del objeto de estudio e identificar inquietudes y necesidades del mismo. Este guión contenía preguntas específicas que nos permitieron identificar los elementos fundamentales para llevar a cabo la propuesta planteada. Se plantea como una conversación de diálogo abierto con cada uno de los entrevistados para percibir su apreciación en cuanto al desarrollo del plan, vida institucional y progreso de la asociación.

El guion de entrevista nos fue de gran utilidad, gracias a que por medio de la formulación de preguntas abiertas, se pudo recabar mayor información.

### **2.6.3. Cuestionario**

Es un instrumento de carácter cualitativo, que identifica las características necesarias que serán consideradas en el proceso de investigación. Esta herramienta se caracteriza por obtener la información necesaria en muy poco tiempo para obtener resultados exitosos, es decir mediante este instrumento se puede investigar la percepción que tienen las personas en cuanto a nuestro estudio de investigación. Para ello se elaboró el formato de encuesta dirigido a los clientes, utilizando preguntas categorizadas y de tipo Likert, de tal manera que el investigado marque con una x las respuestas que creyera favorable.

### **2.6.4. Escala de Likert**

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo – desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado están organizadas y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas esto se debe a que el mismo Likert procuro dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. Población o Universo**

(Gallego, 2006), indica que la población, es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos, que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. (Pag.55).

La presente investigación consideró como población a la asociación de panificadores Cadeate, está conformada por aproximadamente 30 integrantes,

adicionalmente también se involucra a los futuros clientes que comprenden un total de 2000 los mismos que se detallan a continuación:

**TABLA N° 3 Población**

| <b>Población</b> | <b>N°</b>   |
|------------------|-------------|
| <b>Cientes</b>   | 2000        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>2000</b> |

**Fuente:** Asociación de Panificadores Cadeate

**Elaborado Por:** Lucio Rodríguez Magallanes

|                   |    |
|-------------------|----|
| <b>Dirigentes</b> | 4  |
| <b>Socios</b>     | 26 |

### **2.7.2. Muestra**

La muestra es considerada como una pequeña parte de la población, es decir es el grupo que realmente se estudiara y de la cual se obtiene la información para el desarrollo del estudio, y por ello debe ser representativa. Según (Paredes, 2011): “La muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población”. Toda muestra lleva implícito un error muestra, esta es inversamente proporcional al tamaño de la muestra, es decir, a un tamaño muestral mayor, el error muestral será menor. (Pag.34)

#### **2.7.2.1. Muestra probabilística estratificada**

Este tipo de muestra nos permitió dividir la población en grupos con la finalidad de seleccionar de una mejor manera los elementos que serán considerados dentro

del proceso investigativo. La misma que se calcula aplicando la formula detallada a continuación.

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{k}\right)^2 + p \cdot q}$$

A continuación se muestran los datos que se utilizaron para sacar la muestra de la respectiva investigación. (Ver tabla N° 4).

**TABLA N° 4 Datos para sacar la muestra**

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| Universo (N)                                             | 2000 |
| Probabilidad a favor de que se cumpla la hipótesis (p)   | 0,90 |
| Probabilidad en contra de que se cumpla la hipótesis (q) | 0,10 |
| Error admisible (e)                                      | 5%   |
| K                                                        | 2    |
| Tamaño de la muestra ( n )                               | ?    |

**Fuente:** Asociación de panificadores Cadeate.

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Aplicando la ecuación obtendremos la muestra requerida para el trabajo de investigación, tomando la población con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5% tal como se indica a continuación.

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{k}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{2000 (0,90 \times 0,10)}{(2000 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,90 \times 0,10}$$

$$n = \frac{180}{(1999) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,90 \times 0,10}$$

$$n = \frac{180}{(1999)(0,000625) + 0,09}$$

$$n = \frac{180}{1,249375 + 0,09}$$

$$n = \frac{180}{1.339375}$$

$$n = 134$$

La muestra de dicho universo es 134.

**Nota.-** Se tuvo que considerar un máximo de error admisible del 10% en la encuesta. Además para obtener una muestra mayor a 120 se valoró a la probabilidad de éxito en un 0.90% y para poder determinar el tamaño muestral acorde a la investigación se consideró un error de 5% con la finalidad de que la información sea veraz y precisa y con esto poder obtener buenos resultados para la comprobación de la hipótesis.

#### 2.7.2.2. Estratificación de la Muestra

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{134}{2000}$$

$$f = 0,067$$

### 2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los procedimientos utilizados en el transcurso de la investigación han sido diversos, cada uno se lo ha realizado según el momento en que se realiza la tarea. Para este estudio utilizamos procedimientos estadísticos que se consideraron para

dar el respectivo análisis y exposición de los resultados establecidos por la entrevista, encuesta y observación, así mismo se utilizó una herramienta como lo es el spss que nos ayudó en el procesamiento y tabulación de los datos en función de cada ítems.

Según, (Cesar Augusto, 2006), la recopilación de información, es un proceso que implica una serie de pasos. Aquí se presenta un esquema general que puede usarse para la recolección de los datos necesarios, para responder a los objetivos y para probar la hipótesis de la investigación. (Pág. 178).

El procedimiento de datos ayudo a generar facilidades en los entendimientos de datos obtenidos durante la presente investigación.

- a) Tener claro los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la hipótesis.
- b) Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
- c) Definir las técnicas de recolección de información.
- d) Recoger información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación, además se utilizó alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentran en el mercado. A continuación se presenta los pasos que se utilizó para el procesamiento de los datos.

- a) Ordenar la información recolectada.
- b) Tabulación de los datos, se efectuó en base a procedimientos estadísticos.
- c) Codificar y clasificar según los datos obtenidos.
- d) Representación gráfica de los resultados.
- e) Interpretación de los resultados.
- f) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el proyecto a ejecutarse.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez recolectada la información necesaria a través de las técnicas de recolección de información como lo son la entrevista y la encuesta, apoyada de un cuestionario conformado por dieciséis preguntas, en donde el encuestado escogió la que creyó conveniente, se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados en esta investigación.

Las entrevistas fueron aplicadas a la mayoría de integrantes de la asociación de panificadores Cadeate, entre ellas el presidente, los cuales son los que tienen el conocimiento de las actividades y programas que se llevan a cabo dentro de la misma. Estas personas aportaron con ideas las cuales nos permitieron desarrollar el trabajo de investigación de manera eficiente y eficaz.

Los resultados obtenidos por parte de la encuesta, aquella que se realizó a 135 personas entre ellos directivos, integrantes y clientes nos permitieron conocer cuáles son las falencias que existen en la asociación y sobre todo la opinión sobre la planificación estratégica.

Una vez culminada la tabulación, se procedió a interpretar cada pregunta según la respuesta de cada encuestado para poder proceder al establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo.

#### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

Tomando en consideración las entrevistas que se realizó tanto a dirigentes como a socios de la Asociación de Panificadores Cadeate, ya que son aquellos los que

tienen el conocimiento de las actividades y programas que se llevan a cabo. Estas personas aportaron con ideas las cuales nos permitieron desarrollar el trabajo de investigación de manera eficaz y eficiente.

### **1. ¿Con que finalidad se creó la asociación de Panificadores Cadeate?**

De acuerdo a la entrevista aplicada el 36% de los entrevistados manifestó que la asociación se creó con la finalidad de tener respaldo por parte de las autoridades para obtener recursos de apoyo, el 32% señaló para estar organizados, el 20% indicó que trabajar en equipo les permitirá obtener mejores beneficios mientras que solo un 12% manifestó que se creó para mejorar el estatus de vida de los socios.

En conclusión según los datos de la entrevista la Asociación de Panificadores Cadeate se creó con la finalidad de tener un respaldo por parte de las autoridades con el único objetivo de crecer organizacionalmente logrando mejorar el estatus de vida de cada uno de los asociados.

### **2. ¿Usted tiene conocimiento de los propósitos u objetivos de la asociación?**

Cuando se les pregunto si tenían conocimiento de los propósitos u objetivos de la asociación, el 28% de los entrevistados manifestaron que tienen conocimiento de los propósitos u objetivos de la asociación, mientras que el 72% indicaron que no conocían los propósitos u objetivos, lo que nos indica que la falta de comunicación en la organización y más aún la falta de pertenencia hacia la misma hace que muchos de los integrantes desconozcan el fin de la organización.

Cabe recalcar que la mayoría de los socios panificadores no conocen los propósitos y objetos de la asociación y esto se debe a la falta de comunicación por parte de los directivos.

**3. ¿La asociación cuenta con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la misma?**

El 92% de los entrevistados nos pudo manifestar que la asociación no cuenta con un plan y tan solo un 4% indicó que si cuentan en la directiva actual. Lo que nos permite visualizar la necesidad de elaborar un nuevo plan que se adapte a sus necesidades y corrija errores que permitan promover el desarrollo de la misma.

La Asociación de Panificadores Cadeate maneja sus procedimientos de una manera empírica y nunca han contado con un plan que les permita direccionarse de una mejor manera.

**4. ¿Realiza una planificación de sus actividades?**

El 64% de los entrevistados nos supo indicar que si hacen una planificación previa a las actividades diarias que realizan pero lo hacen de una manera empírica; mientras que un 36% no realiza ningún tipo de planificación lo que indica que existe una mala distribución de tiempo y recursos que pueden ser aprovechados de una mejor manera y en el tiempo indicado.

**5. ¿Cree usted que existe coordinación, entre los directivos e integrantes para alcanzar los fines comunes de la asociación?**

De acuerdo a la pregunta si existe o no coordinación entre directivos e integrantes de la asociación, el 36% sostuvo que probablemente no existe una buena coordinación entre directivos e integrantes de la asociación, el 12% estuvo indeciso y tan solo un 12% indicó que si hay coordinación entre directivos e integrantes de la misma, por lo que se pudo deducir que la carencia de compromiso y pertenencia con la asociación y sobre todo la falta de motivación de los integrantes no les permiten conectarse los unos con los otros para trabajar en conjunto.

**6. ¿Considera que la asociación posee en la actualidad recursos económicos – financieros para atender la demanda de sus clientes?**

Los recursos económicos - financieros en la actualidad son muy indispensables, no solo para atender la demanda de clientes sino también para fortalecer la capacidad adquisitiva de la asociación pero el 64% de los consultados están en desacuerdo, lo que nos da como respuesta que la asociación no los tiene y por ello tienen que acudir a las instituciones financieras para adquirir préstamos y cumplir con los pedidos de los clientes.

**7. ¿Cree usted que los panificadores trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados en sus actividades?**

Cuando se les consulto a los entrevistados si los panificadores trabajan en equipo el 4% de los consultados considera que casi siempre se trabaja en equipo, el 16% algunas veces, mientras que un 72% considera que casi nunca se trabaja en equipo y un 8% detalla que nunca. Resultados que nos indican que la falta de unión y la falta de confianza en el desarrollo de las actividades son factores que influyen mucho a la hora de la labores rutinarias.

**8. ¿Se ha realizado un análisis interno y externo en la asociación para conocer su situación actual?**

El análisis tanto interno como externo le permite a una organización obtener un diagnóstico de su situación actual que le permita tomar decisiones para un futuro. Pero el 88% del total de consultados nos indica que no se ha realizado dicho proceso y un irrisorio 12% indica que sí, por lo que podemos acotar que en este proceso de investigación se realizó el análisis con la finalidad de detectar todas las falencias de la asociación. Desde que se creó la asociación no se ha realizado técnicamente un análisis interno ni externo debido a que la administración que se maneja dentro de la asociación es empírica debido a la carencia de conocimientos.

**9. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los directivos de la asociación en estos dos últimos años?**

Cuando se indago acerca de la gestión administrativa por parte de los directivos en estos dos últimos años, el 4% de los entrevistados manifestó que la gestión durante estos dos años fue muy buena, el 40% sostuvo que fue buena y un 56% manifestó que fue regular cifra que nos indica que se debe aplicar de una mejor manera los procesos administrativos ya que la gestión administrativa es fundamental para alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación. En conclusión los directivos de la asociación poseen muchas falencias al momento de la toma de decisiones y esto se debe a la carencia de conocimientos técnicos que le permitan orientarse.

**10. ¿Considera que la motivación es un factor influyente en la administración de una organización?**

El 52% de los entrevistados están totalmente de acuerdo con que la motivación es un factor que influye mucho en la administración de una organización ya que de esta depende el estado de ánimo y la predisposición de trabajo de cada uno de los que la conforman, y el 48% solo estuvo de acuerdo pero a manera general para el total de consultados la motivación es prescindible dentro de la asociación para mejorar la parte administrativa. Para los socios panificadores el factor motivación es muy importante ya que de esta depende el buen desempeño laboral dentro de la misma.

**11. ¿Considera usted que los panificadores planifican para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado actual?**

Las oportunidades en el mercado hoy en día son muy escasas y más aún si al segmento que pertenece la organización es competitiva, por ello el 16% de los involucrados están conscientes y manifiestan que los panificadores planifican sus actividades, pero el 84% de los consultados indican que los panificadores no lo

hacen, y esto se debe a que ellos no conocen de herramientas administrativas que le permitan tomar ese gran impulso de ponerse a mando de la organización que les permita organizarse de una mejor manera para competir en su target.

Para concluir los panificadores tienen falencias a la hora de planificar ya que todos sus actividades la realizan de forma empírica por lo que no poseen los conocimientos necesarios para direccionarse de una mejor manera.

## **12. ¿La asociación cuenta con estrategias organizacionales para el alcance de sus objetivos?**

En cuanto a las estrategias organizacionales el 44% de los entrevistados indican que definitivamente la asociación no cuenta con estrategias organizacionales que permitan el alcance de sus objetivos, el 36% manifiesta que probablemente no cuenta con estrategias y el 2% están indecisos, de acuerdo a esto se hace necesaria la implementación de estrategias para la consecución de los objetivos.

La asociación de panificadores no cuenta con estrategias que le permitan mejorar interna y externamente por lo que es de urgencia aplicar estrategias para su sostenibilidad en el mercado.

## **13. ¿Considera que la planificación es el medio indicado para que los panificadores desarrollen estrategias que les permitan seguir creciendo en el mercado?**

La planificación es un factor importante hoy en día en las organizaciones y es así que del total de consultados el 64% considera que la planificación es el medio que les permitirá desarrollar estrategias para seguir creciendo en el mercado, el 36% manifiesta que probablemente la planificación sea el medio indicado para crear una mejor estructura administrativa. Por ello se fundamenta que la planificación permitirá a los panificadores adaptarse al mercado, establecer su posición actual y determinar hacia dónde quiere llegar en un futuro.

**14. ¿Considera que la creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro?**

El 68% de los entrevistados opinan que la creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro, mientras que el 32% manifiestan que probablemente sí. Con estos resultados la asociación podrá tener éxito en base a la creación de la misión y visión de la misma, elementos que permitirán dar a conocer más afondo su razón de ser y hacia donde quiere llegar.

**15. ¿Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate?**

Para la mayoría de los entrevistados el diseño del plan estratégico es fundamental en la asociación y eso se refleja en que el 80% cree que se debe diseñar un plan estratégico y el 20% manifiesta que probablemente sí, resultados que nos dan a conocer que todos estarían de acuerdo con el diseño de dicho plan, el cual les permitirá proyectarse mejor en cada una de sus actividades a desarrollar, reducir los niveles de incertidumbre y prepararse para enfrentar las contingencias del mercado.

**16. ¿Cree usted el plan estratégico, mejorara el direccionamiento administrativo de la asociación de panificadores Cadeate?**

El direccionamiento administrativo es fundamental para alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación por ello el 76% de los entrevistados cree que definitivamente la implementación de un plan estratégico mejorara la gestión administrativa en la asociación, así mismo el 24% indica que probablemente si lo cual corrobora en la decisión de la implementación de un plan estratégico en la asociación de panificadores Cadeate. En conclusión los socios panificadores están de acuerdo con la implementación de este plan estratégico ya que les permitirá mejorar la gestión administrativa dentro de la asociación, trayendo consigo una nueva visión para la misma.

### 3.2. Análisis de los Resultados de la Encuesta

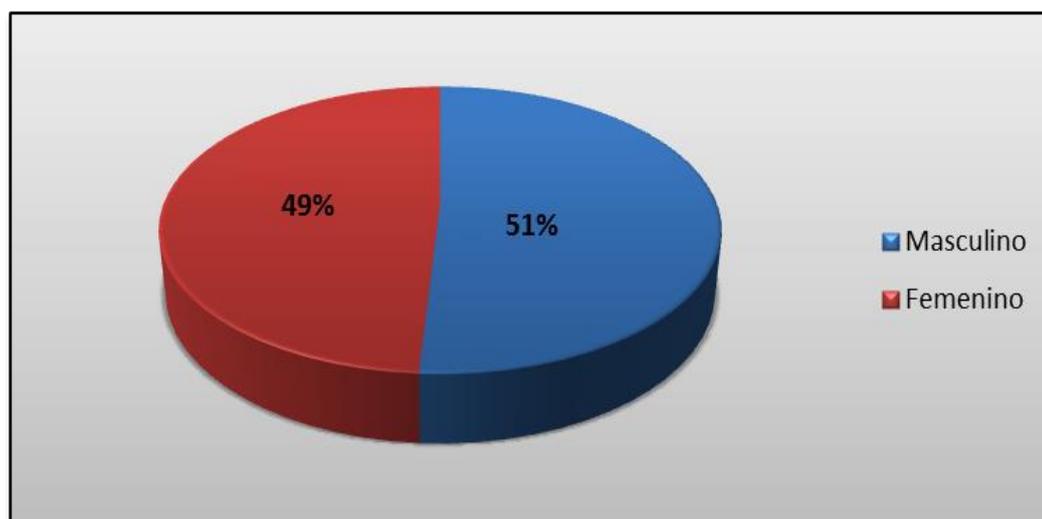
#### 1. Género

**TABLA N° 5 Género de los encuestados**

|          | ALTERNATIVAS | F          | %           |
|----------|--------------|------------|-------------|
| <b>1</b> | Masculino    | 69         | 51%         |
|          | Femenino     | 65         | 49%         |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N°: 4 Género de los encuestados**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

En base a la encuesta realizada se obtuvo que del total de encuestados la mayoría de las personas pertenecen al género masculino y una parte significativa son del género femenino, considerando que en gran porcentaje los varones son los que se dedican a la panificación para generar un ingreso para su familia y mejorar la economía en la comunidad. Por ende las mujeres hoy en día también cumplen un papel importante en la asociación ya que cada vez hay más que se dedican a la actividad panificadora.

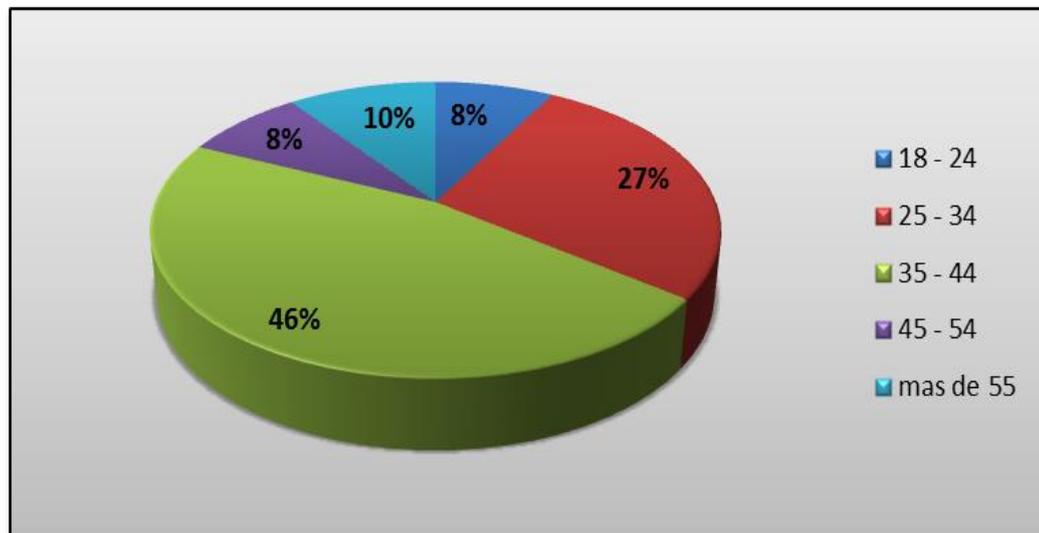
## 2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

**TABLA N° 6 Edad de los encuestados**

|          | ALTERNATIVAS | F          | %           |
|----------|--------------|------------|-------------|
| <b>2</b> | 18 – 24      | 11         | 8%          |
|          | 25 – 34      | 36         | 27%         |
|          | 35 – 44      | 62         | 46%         |
|          | 45 – 54      | 11         | 8%          |
|          | Más de 55    | 14         | 10%         |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 5 : Edad de los encuestados**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Según los resultados de la encuesta los consultados están en un rango de edad entre los 18 y 24 años, 25 y 34 años, 35 y 44 años, y 45 y 54 años, sin dejar de lado a un porcentaje significativo que se encuentran entre los 55 años en adelante., resaltando con esto que todos los habitantes de la comunidad estuvieron dispuestos a colaborar con lo que se le preguntaba.

### 3. ¿Cuál es el nivel de instrucción que usted tiene?

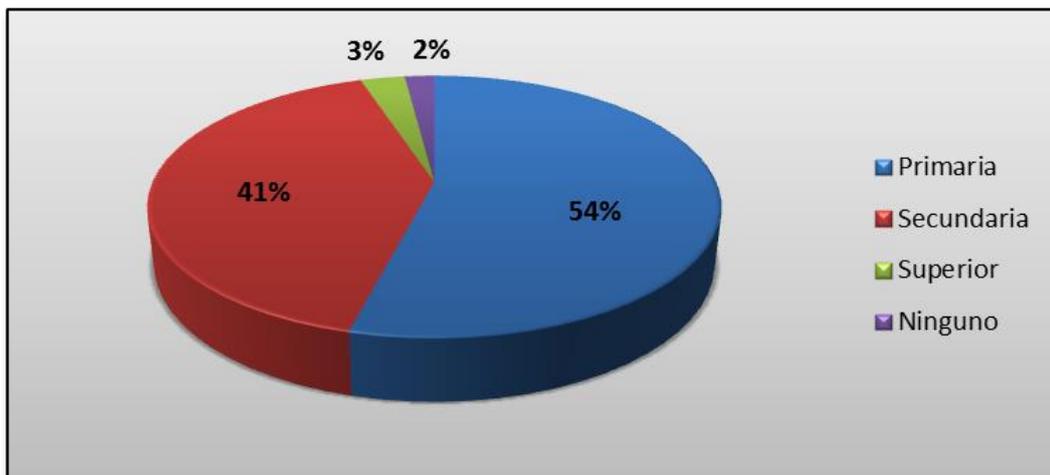
**TABLA N° 7 : Nivel de instrucción**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>   |
|----------|---------------------|------------|------------|
| <b>3</b> | Primaria            | 72         | 54%        |
|          | Secundaria          | 55         | 41%        |
|          | Superior            | 4          | 3%         |
|          | Ninguno             | 3          | 2%         |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO 6 : Nivel de instrucción**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

El nivel de instrucción de las personas radica en que la mayoría de los encuestados solo obtuvieron estudios primarios, las personas que consiguieron realizar sus estudios en la secundaria son muy pocos y esto se debe a la carencia de ingresos por parte de las familias y un porcentaje muy irrisorio se asienta en un nivel de instrucción superior, cabe recalcar que aún existe personas que no tiene ningún nivel de instrucción. Lo que indica que no todas las personas han tenido la posibilidad de seguir con su formación académica como han deseado.

#### 4. ¿Consume usted pan?

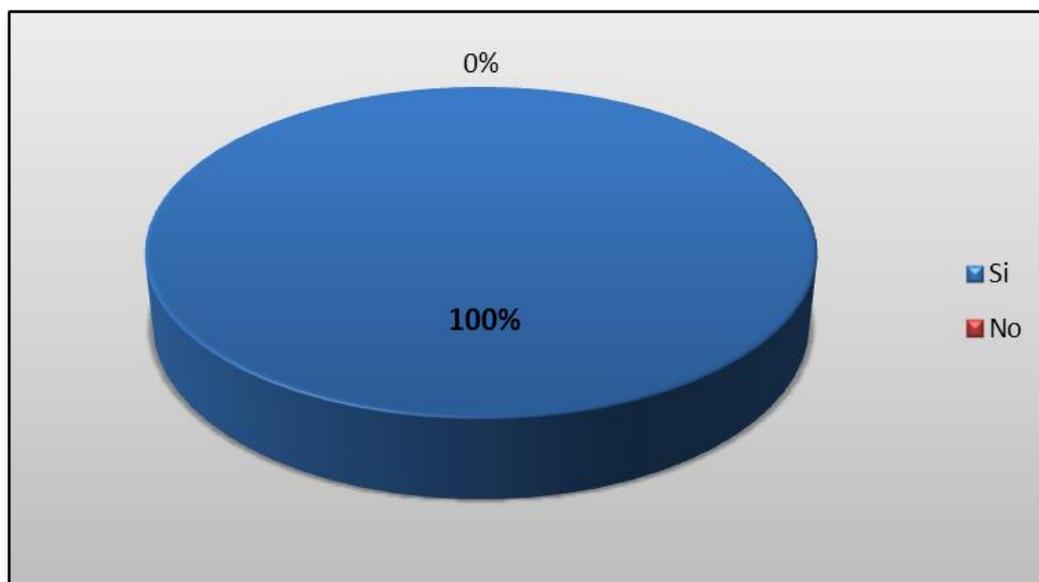
**TABLA N° 8 : Consumo de pan**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>4</b> | Si                  | 134        | 100%        |
|          | No                  | 0          | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 7 : Consumo de pan**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

La pregunta referente al consumo de pan que se realizó en dicha encuesta se obtuvo que la población en toda su totalidad consume pan, esto hace referencia a que el pan es un producto de consumo masivo en los hogares, siendo un producto infaltable en la mesa de cada familia, gracias a su variedad de formas y sabores que apetecen al paladar de quien lo consume.

## 5. ¿Con que frecuencia consume este producto?

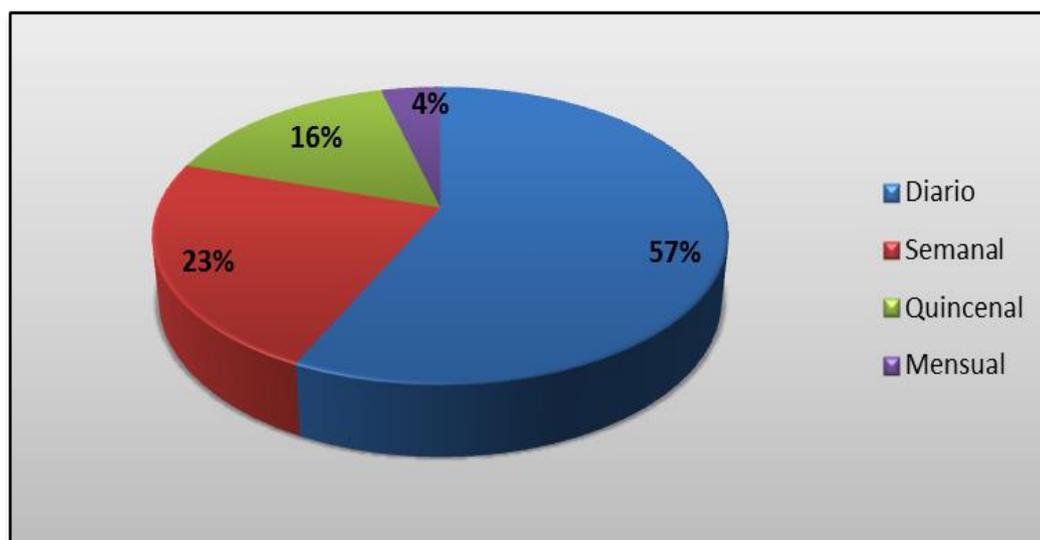
**TABLA N° 9 : Frecuencia de consumo de pan**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b> | <b>%</b>   |
|----------|---------------------|----------|------------|
| <b>5</b> | Diario              | 77       | 57%        |
|          | Semanal             | 31       | 23%        |
|          | Quincenal           | 21       | 16%        |
|          | Mensual             | 5        | 4%         |
|          | Otro                | 0        | 0%         |
|          | <b>TOTAL</b>        |          | <b>134</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 8 : Frecuencia de consumo de pan**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

En el gráfico se puede observar que la frecuencia del consumo de pan es diaria, en otras personas el consumo solo es semanal y quincenal, hay muy pocos que lo consumen mensual con lo que se puede constatar que la frecuencia del consumo de este producto es bien alta al ser un producto de consumo masivo, el que se lo puede encontrar en cualquier parte donde se valla.

**6. ¿Adquiere productos elaborados por la asociación de panificadores cadeate?**

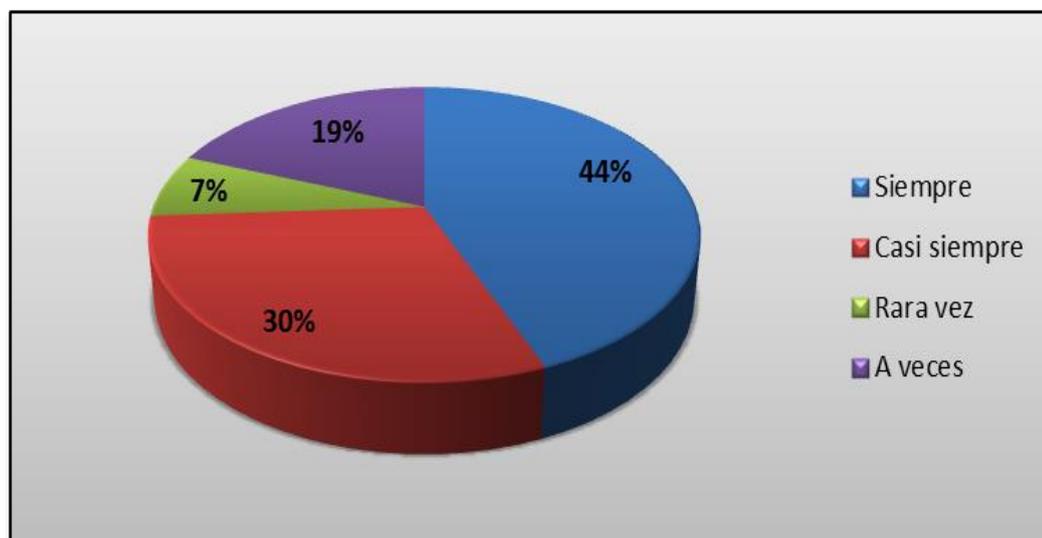
**TABLA N° 10 :Productos de Cadeate**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>6</b> | Siempre             | 60         | 44%         |
|          | Casi siempre        | 40         | 30%         |
|          | Rara vez            | 9          | 7%          |
|          | A veces             | 25         | 19%         |
|          | Nunca               | 0          | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes.

**GRÁFICO N° 9 : Productos de Cadeate**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Al momento de preguntar si adquiere productos elaborados por la asociación la mayoría de los encuestados que corresponde al 44% respondieron que siempre adquieren estos productos, un porcentaje significativo acota que casi siempre y un 7% porcentaje muy irrisorio manifiesta que rara vez lo que quiere decir que la mayoría de las personas si optan por consumir los productos de la asociación.

**7. ¿Qué le parecen los productos que le ofrece la asociación de Panificadores Cadeate?**

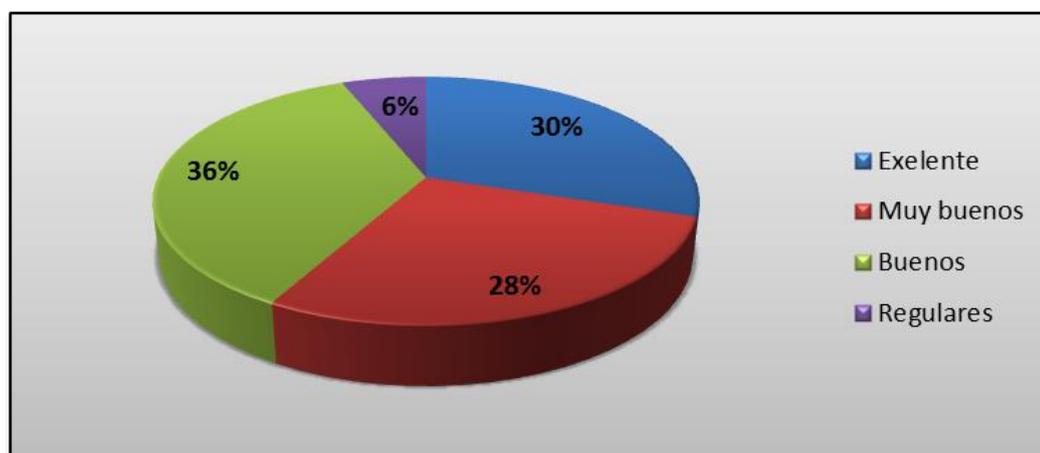
**TABLA N° 11 : Apreciación de los productos**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>7</b> | Excelente           | 40         | 30%         |
|          | Muy buenos          | 38         | 28%         |
|          | Buenos              | 48         | 36%         |
|          | Regulares           | 8          | 6%          |
|          | Deficientes         | 0          | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 10 : Apreciación de los productos**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Al analizar esta pregunta se pudo observar que a la mayoría de los encuestados le parecen excelentes los productos que oferta la asociación, aunque existe un cierto número de personas que consideran regulares estos productos con lo que se pudo deducir que para las personas encuestadas los productos están en un rango de buenos y excelentes.

**8. ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que es el más importante al momento de la compra del producto?**

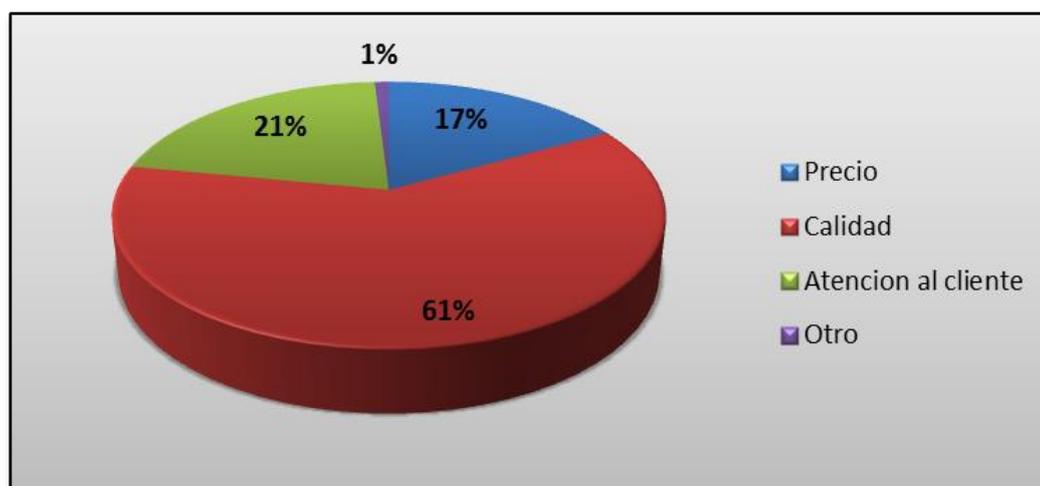
**TABLA N° 12: Factores importantes del producto**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>8</b> | Precio              | 23         | 17%         |
|          | Calidad             | 82         | 61%         |
|          | Atención al cliente | 28         | 21%         |
|          | Otro                | 1          | 1%          |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 11 : Factores importantes del producto**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Los factores que más toman en cuenta los clientes al momento de realizar la compra del producto es la calidad por lo que de esta depende la satisfacción y fidelización del consumidor, luego viene la atención al cliente que es el segundo factor al cual lo consideran importante ya que puede haber calidad pero si hay mala atención los clientes no responderán al llamado por tal razón se destaca que los clientes son personas exigentes al momento de realizar su compra.

## 9. ¿Cómo estima los precios de los productos que brinda la asociación?

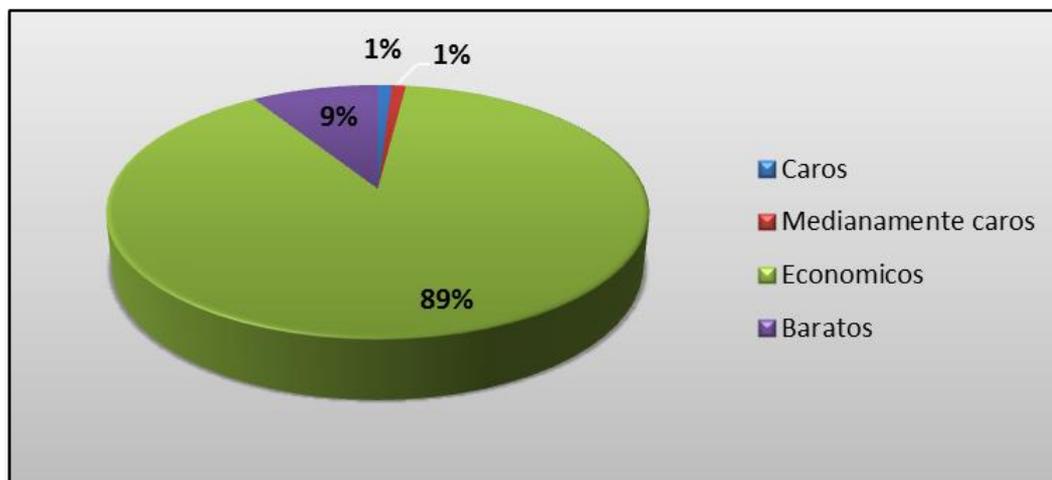
**TABLA N° 13 : Estimación de precios de los productos**

|          | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>9</b> | Caros               | 2          | 1%          |
|          | Medianamente caros  | 1          | 1%          |
|          | Económicos          | 119        | 89%         |
|          | Baratos             | 12         | 9%          |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 12 : Estimación de precios de los productos**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

La mayoría de las personas estima que los productos están a precios económicos, esto significa que no hay desacuerdos con el precio del producto en el mercado, mientras que una parte de los consultados los cataloga baratos, entonces se podría decir que no tienen ninguna objeción de acuerdo con el precio ofertado por la asociación y solamente unos cuantos habitantes los considera caros, resultados que nos indican que en su mayoría consideran a estos productos accesibles al bolsillo del consumidor.

**10. ¿Cómo califica la atención que recibe al momento de la compra del producto?**

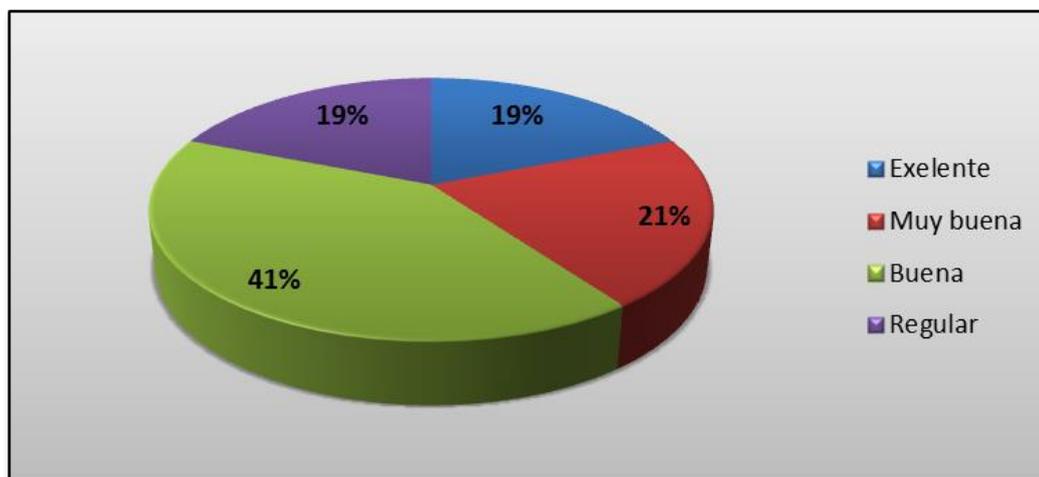
**TABLA N° 14 : Atención recibida**

|           | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|-----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>10</b> | Excelente           | 25         | 19%         |
|           | Muy buena           | 29         | 21%         |
|           | Buena               | 55         | 41%         |
|           | Regular             | 25         | 19%         |
|           | Deficiente          | 0          | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 13 : Atención recibida**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez M.

Al momento de realizar la pregunta a cerca de la calificación hacia la atención al cliente se observó que en su mayoría las personas definen a la atención recibida como buena, y un cumulo de personas dicen que es muy buena a diferencia de ciertas personas que respondieron excelente y regular porcentaje que hay que tenerle consideración debido a que los panificadores aún tienen falencias al momento de dirigirse ante sus clientes.

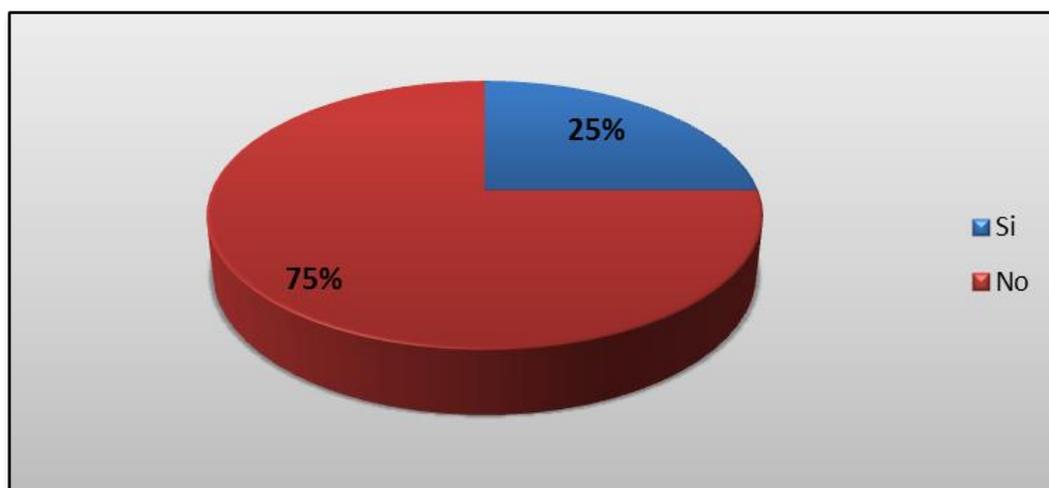
## 11. ¿Conoce usted otros lugares que le ofrezca los mismos productos?

**TABLA N° 15 : Lugares que ofertan mismo producto**

|           | ALTERNATIVAS | F          | %           |
|-----------|--------------|------------|-------------|
| <b>11</b> | Si           | 34         | 25%         |
|           | No           | 100        | 75%         |
|           | <b>TOTAL</b> | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 14 : Lugares que ofertan mismo productos**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

En el gráfico se puede observar que las personas no conocen otros lugares donde ofrezcan los mismos productos, por lo que se afirman que no conocen ciertos lugares donde también se puede acceder al mismo producto como por ejemplo las panificadoras colombianas y otros lugares aledaños. Lugares que se pueden convertir en competencia directa si no se toman las precauciones necesarias o no se aplican las estrategias adecuadas para sobrevivir en el mercado.

**12. ¿En comparación con otras alternativas, el servicio y los productos de la asociación de panificadores le parecen?**

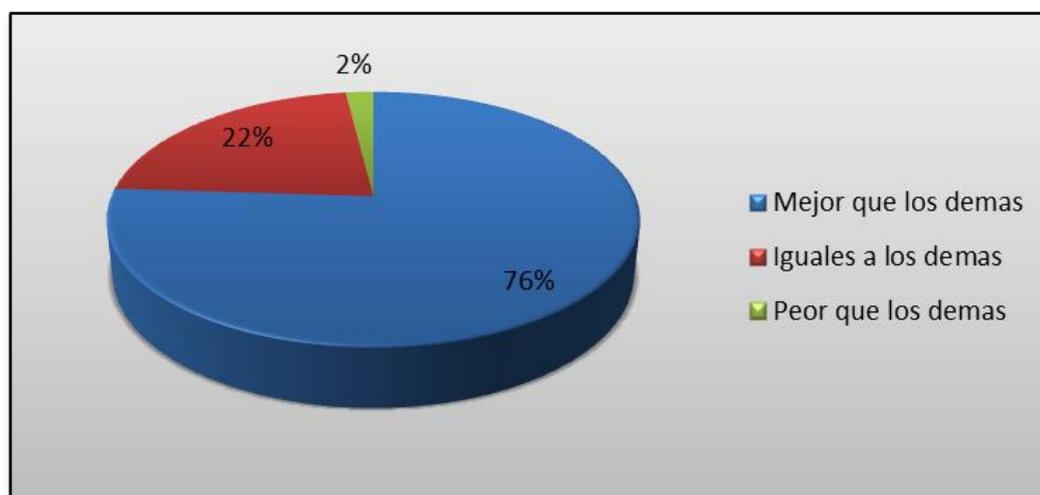
**TABLA N° 16 : Comparación de los productos**

|           | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|-----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>12</b> | Mejor que los demás | 102        | 76%         |
|           | Igual a los demás   | 30         | 22%         |
|           | Peor que los demás  | 2          | 2%          |
|           | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 15 : Comparación de los productos**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Para la mayor parte de los encuestados el servicio y los productos de la asociación les parece mejor que los demás esto quiere decir que la mayoría de las personas les gusta el servicio y los productos que se les ofrece, pero para muchos el servicio y los productos son iguales a los demás, sin dejar atrás a las pocas personas que manifiestan que son peor que los demás

13. ¿Cree usted que es muy importante, que los panificadores tomen en cuenta la innovación en sus productos?

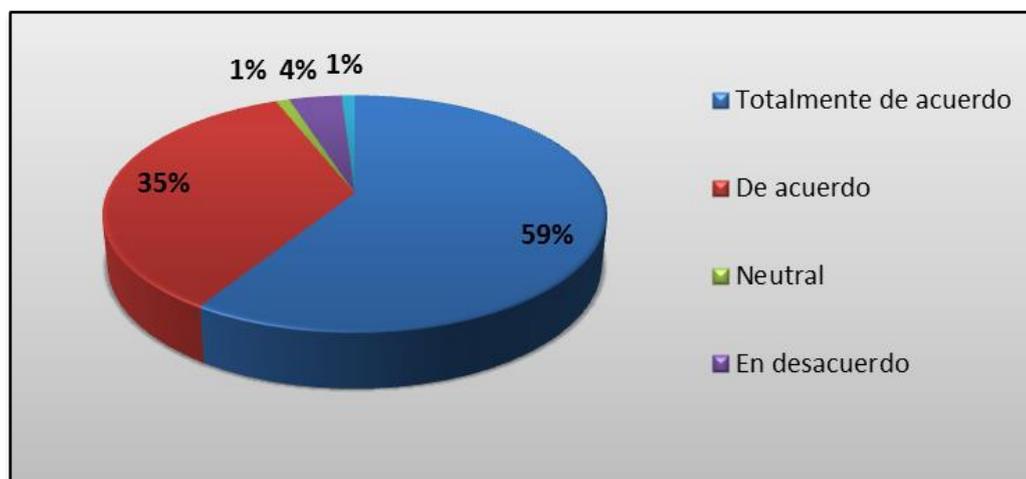
**TABLA N° 17 : Innovación en productos**

|           | ALTERNATIVAS             | F          | %           |
|-----------|--------------------------|------------|-------------|
| <b>13</b> | Totalmente de acuerdo    | 79         | 59%         |
|           | De acuerdo               | 47         | 35%         |
|           | Neutral                  | 2          | 1%          |
|           | En desacuerdo            | 5          | 4%          |
|           | Totalmente en desacuerdo | 1          | 1%          |
|           | <b>TOTAL</b>             | <b>134</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes.

**GRÁFICO N° 16 : Innovación en productos**



Fuente: Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

De acuerdo con las respuestas de las personas la mayoría está totalmente de acuerdo con que es importante que los panificadores tomen en cuenta la innovación de sus productos, lo mismo se observa en el segundo ítems el cual tiene un porcentaje significativo con lo que podemos concluir que los clientes están a la vanguardia de las cosas nuevas que pueda realizar la asociación.

**14. ¿Según su punto de vista la asociación maneja buenos procedimientos administrativos?**

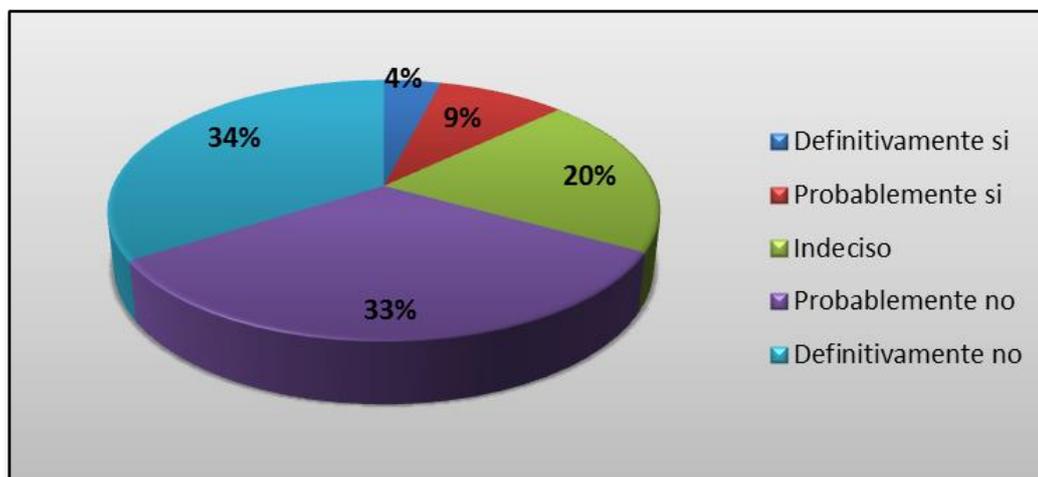
**TABLA N° 18: Manejo de procedimientos administrativos**

|           | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|-----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>14</b> | Definitivamente si  | 5          | 4%          |
|           | Probablemente si    | 13         | 9%          |
|           | Indeciso            | 27         | 20%         |
|           | Probablemente no    | 44         | 33%         |
|           | Definitivamente no  | 45         | 34%         |
|           | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 17 : Manejo de procedimientos administrativos**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

De acuerdo a la pregunta los encuestados respondieron que definitivamente la asociación no maneja buenos procedimientos administrativos, ósea que desde el punto de vista de las personas la asociación no manejan buenos procedimientos administrativos y esto se debe a que los dirigentes no cuentan con los conocimientos adecuados que les permitan desenvolverse de una mejor manera en el ámbito administrativo.

**15. ¿Considera usted que los panificadores deben capacitarse continuamente para seguir mejorando su producción?**

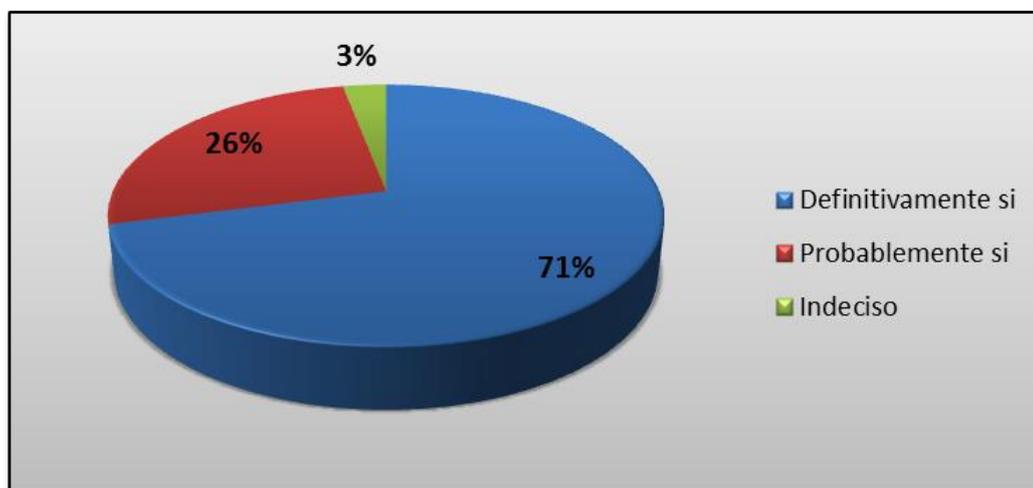
**TABLA N° 19 : Importancia de la capacitación**

|           | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|-----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>15</b> | Definitivamente si  | 95         | 71%         |
|           | Probablemente si    | 35         | 26%         |
|           | Indeciso            | 4          | 3%          |
|           | Probablemente no    | 0          | 0%          |
|           | Definitivamente no  | 0          | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 18 : Importancia de la capacitación**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Los consultados manifestaron que los panificadores deben capacitarse continuamente para seguir mejorando su producción, ya que de esta manera el microempresario, puede desarrollar sus habilidades y a la vez tomar decisiones cuando lo crea necesario para el bienestar de la institución.

**16. ¿Cree usted que a los panificadores les hace falta una buena planificación que les permita alcanzar sus objetivos?**

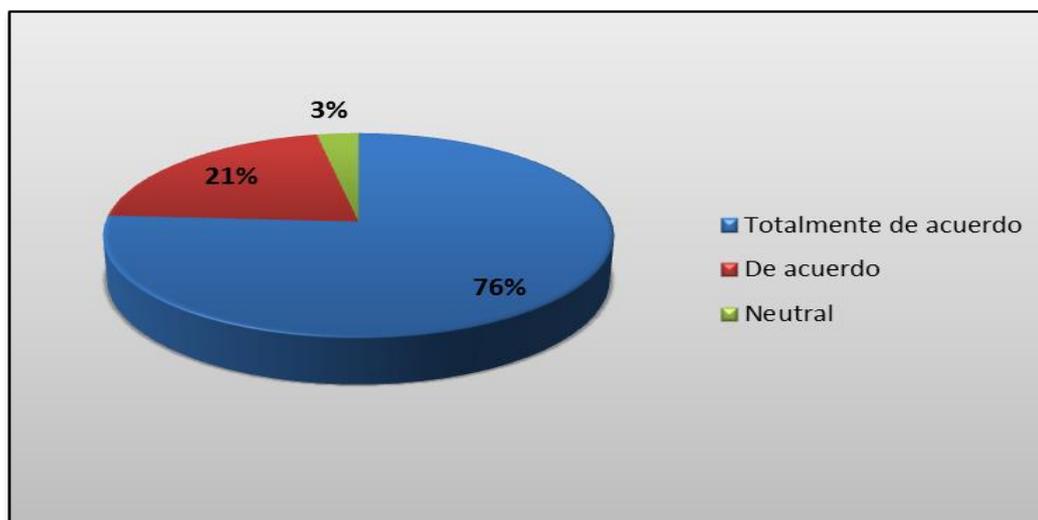
**TABLA N° 20 : Carencia de planificación**

|           | <b>ALTERNATIVAS</b>      | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|-----------|--------------------------|------------|-------------|
| <b>16</b> | Totalmente de acuerdo    | 102        | 76%         |
|           | De acuerdo               | 28         | 21%         |
|           | Neutral                  | 4          | 3%          |
|           | En desacuerdo            | 0          | 0%          |
|           | Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b>             | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 19 : Carencia de planificación**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

Totalmente de acuerdo contestó la mayor parte de los encuestados a la pregunta que se refiere a la falta de una planificación por parte de los panificadores, ya que deberían tener una planificación acorde que les permita alcanzar sus objetivos y traiga consigo beneficios a la asociación.

**17. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico mejorara la gestión administrativa de la asociación de panificadores cadeate?**

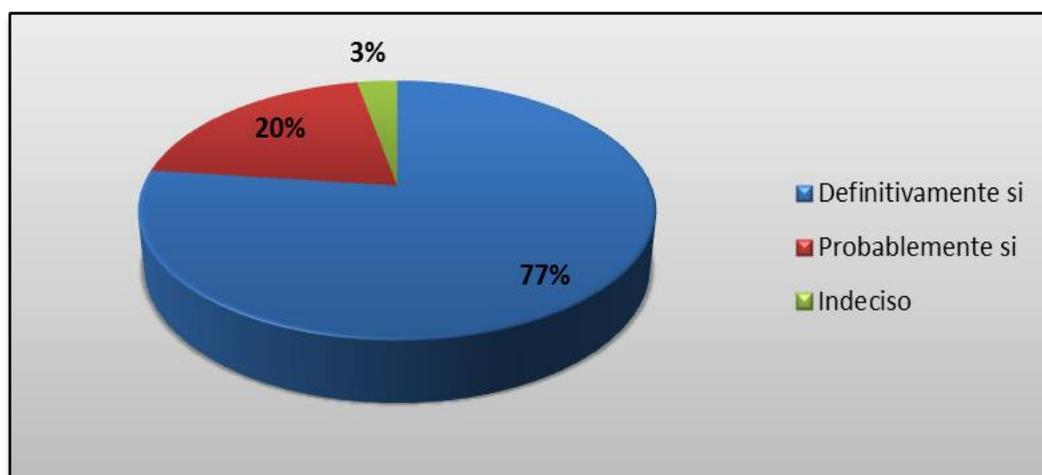
**TABLA N° 21 Implementación de plan estratégico**

|           | <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>F</b>   | <b>%</b>    |
|-----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>17</b> | Definitivamente si  | 103        | 77%         |
|           | Probablemente si    | 27         | 20%         |
|           | Indeciso            | 4          | 3%          |
|           | Probablemente no    | 0          | 0%          |
|           | Definitivamente no  | 0          | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b>        | <b>134</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes.

**GRÁFICO N° 20 : Implementación de plan estratégico**



**Fuente:** Clientes de la asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

La mayor parte de los involucrados manifestó que la implementación de un plan estratégico mejorara la gestión administrativa dentro de la asociación. Mediante la implementación del plan estratégico la asociación tendrá una mejor direccionamiento estratégico lo que permitirá enfocarse de una mejor manera pudiendo hacer implementar estrategias que ayuden sostener a la asociación en el mercado.

### 3.3. CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis nos pudimos dar cuenta que la asociación de panificadores no cuenta con una misión, visión y valores corporativos, situación que dificulta su desarrollo institucional, pues los socios desconocen la razón de ser de la misma y al no tener visión no cuentan con el direccionamiento que los conlleve a ser mejores y a trabajar con responsabilidad para su propio beneficio
2. La asociación no ha cumplido con los fines organizacionales debido a la falta de compañerismo, motivación y trabajo en equipo.
3. Los panificadores trabajan de una manera empírica por lo que no cuentan con planes de trabajo que les permita tener una guía de sus actividades diarias.
4. En el análisis del entorno se pudo constatar que la asociación cuenta con clientes exigentes que buscan productos de calidad a precios cómodos y una excelente atención ya que en ocasiones los socios no saben cómo tratar con los consumidores provocando con esto la pérdida de clientes y posicionamiento en el medio.
5. La gestión administrativa en la asociación de panificadores durante los últimos dos años ha sido regular por la carencia de conocimiento de procedimientos administrativos por parte de los dirigentes.

### **3.4. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que los panificadores establezcan la misión, visión y valores de la misma para que los socios sean conscientes de la finalidad de esta organización y se responsabilicen en impulsar su desarrollo.
2. Fomentar un ambiente laboral en donde la comunicación sea el factor primordial para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre el personal que integra a la asociación.
3. Fortalecer el trabajo en equipo para ejecutar planes de trabajo que permitan lograr los objetivos que la asociación desea alcanzar en un tiempo determinado.
4. Se debería implementar estrategias de diversificación del producto que permita abarcar nuevos mercados y fidelizar a los clientes ya existentes.
5. Se debe desarrollar un Plan Estratégico de manera urgente para que la asociación no desaparezca por falta de conocimientos administrativos. Mediante la implementación del plan estratégico la asociación tendrá un mejor direccionamiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE, COMUNA CADEATE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELANA, 2013-2018”**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito fundamental mejorar la gestión administrativa de la Asociación de Panificadores Cadeate y lo más importante tener bien claro hacia donde se dirigen por el bienestar de sus integrantes.

La aplicación del plan estratégico se ha convertido en uno de los instrumentos más fundamentales para el desarrollo de una organización. Es por ello que este tipo de mecanismo, es lo que genera que en la actualidad la organización se vuelva más competitiva en su ambiente laboral, asumiendo riesgos, enfrentando retos y adaptándose a los cambios constantes que se dan por la globalización, logrando así posicionarse en el segmento de mercado que se desenvuelven.

El presente plan estratégico involucra la creación de elementos claves como lo son la Misión, Visión y Filosofía que son indispensables para alcanzar los propósitos y fines de la organización factores que además ayudaran a la toma de decisiones y a promover la eficiencia y la eficacia en el desempeño de cada una de las actividades sean estas de campo administrativo o económico. Es así como este complemento de la planificación estratégica permitirá estructurar mecanismos que ayuden a sostener y viabilizar a la asociación en un futuro.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Debido a las falencias que presenta la asociación de panificadores cadeate se hace necesario la creación de un plan estratégico, que permita alcanzar el desarrollo organizacional, lograr la permanencia y crecimiento en el mercado panificador; mediante la creación de programas y proyectos que servirán como guías para la mejora continua de los panificadores. Este proceso de cambio estará fundamentado en la planificación estratégica, la cual se convertirá en la base principal para desarrollar estrategias y de esta forma crear ventajas competitivas, trabajar en equipo y hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado, por ello los panificadores deben innovar sus conocimientos para crecer en su ambiente laboral.

En el plan también se crearan la misión, visión y valores con el fin de obtener una idea de que es lo que se quiere alcanzar en un futuro. Por consiguiente se llevarán a cabo la elaboración de los objetivos estratégicos y procedimientos adecuados, que permitirán mejorar la actividad panificadora, alcanzar óptimos resultados en el mercado y adaptar a la asociación a los cambios que surgen en el mismo.

En conclusión la implementación del plan estratégico permitirá a los panificadores realizar sus actividades de forma planificada y organizada, además de crear estrategias que permitan obtener resultados positivos para el cumplimiento de sus metas.

## **4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

La Asociación de Panificadores Cadeate, está ubicada en la Provincia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, Comuna Cadeate, conformada por aproximadamente 30 socios, fue fundada el 20 de septiembre de 1992, según acuerdo ministerial# 7228.

Dirigida por su presidente don Humberto Dámaso Reyes, está dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería. Esta organización desde su creación hasta los actuales momentos no cuenta con un plan estratégico, por lo que sus actividades las han venido realizando de manera empírica y sin ningún tipo de proyección estratégica que les permita visualizar un mejor futuro.

Debido a esto es que no manejan una eficiente gestión administrativa, factor que no les ha permitido mejorar como asociación.

#### **4.4. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El modelo de planificación estratégica propuesto para la Asociación de Panificadores Cadeate, consta de todos los elementos de la planificación como anteriormente se mencionó, el mismo que tiene como finalidad direccionar a la organización para que fortalezca su gestión administrativa y por ende mejore las funciones de sus representantes al momento de gestionar actividades.

#### **4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Los componentes del plan estratégico son todos los puntos relevantes para que la Asociación de Panificadores Cadeate tome en cuenta al momento de tomar una decisión o gestionar alguna actividad.

#### **4.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el direccionamiento estratégico se mencionan los elementos de la planificación estratégica, los mismos que fueron elaborados con la finalidad de que los dirigentes e integrantes de la asociación sepan hacia donde se dirige la institución. Un buen direccionamiento estratégico le permitirá a la asociación permanecer en

el mercado a través del tiempo y saber qué hacer para alcanzar los objetivos propuestos. El direccionamiento estratégico permitirá tener una visión de lo que se pretende realizar en un futuro

#### **4.6.1. Filosofía**

La Asociación de Panificadores Cadeate tiene como filosofía brindar a la sociedad un producto de calidad, estableciendo comunicación entre sus integrantes, bajo un marco de valores definidos para ser más competitivos y de esta manera aportar con el desarrollo de la Comuna Cadeate.

#### **4.6.2. Visión**

Ser la organización de mayor preferencia en el área de la panadería y pastelería en la provincia de Santa Elena; ofertando variedad de productos de la más alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores, todo esto complementado con un servicio de calidad que se entregara por parte de todo el personal que integra la asociación.

#### **4.6.3. Misión**

La asociación de panificadores Cadeate tiene como misión producir y comercializar productos de panadería y pastelería, contando con un elemento humano calificado, utilizando métodos tradicionales de producción y excelentes estándares de calidad, para cubrir las necesidades de nuestros clientes actuando con responsabilidad social, contribuyendo al bienestar de la provincia de Santa Elena.

#### **4.6.4. Objetivos Estratégicos**

##### **Objetivo general**

Incrementar la competitividad de los panificadores mediante la aplicación de estrategias e implementación de programas y proyectos que permitan el desarrollo sostenible y sustentable de la asociación de panificadores Cadeate.

##### **Objetivos específicos**

- Fomentar el desarrollo de la Asociación de panificadores Cadeate, mediante la implementación de políticas, valores éticos y estrategias administrativas y de comercialización.
- Implementar planes y programas de mejoramiento mediante técnicas y procedimientos para el desarrollo de la asociación.
- Capacitar al talento humano mediante talleres de planeación estratégica, proceso administrativo y gestión administrativa para mejorar la efectividad laboral y tomar decisiones oportunas y adecuadas al cambio.
- Elevar el nivel de las ventas, utilizando nuevos métodos de comercialización y medios publicitarios, promoviendo el consumo de los productos y el reconocimiento de la asociación.
- Realizar alianzas estratégicas con supermercados y tiendas dando a conocer los productos que brinda la asociación.

#### **4.6.5. Principios y valores**

Con la práctica de los valores y principios la asociación de panificadores Cadeate conseguirá ser una organización comprometida no solo entre los socios sino también con la sociedad en general, brindando un producto de calidad y

ejecutando sus actividades con honestidad y responsabilidad. Entre los principales valores que se fomentará en la asociación están:

**a) Honestidad:** Será uno de los valores más preciados de la asociación ya que nos fortalecerá como organización, y nos permitirá generar confianza y respeto en los demás clientes.

**b) Responsabilidad:** Les permitirá a los integrantes de la asociación realizar cada una de sus actividades de forma ordenada y organizada asumiendo errores y tomando las mejores decisiones en beneficio de la misma.

**c) Compromiso:** Se contribuirá con el bienestar de la asociación si todos demuestran un sentido de pertenencia, identificación y orgullo laboral.

**d) Trabajo en equipo:** Generará un ambiente laboral de armonía para llevar un adecuado proceso de las actividades laborales dentro de la asociación

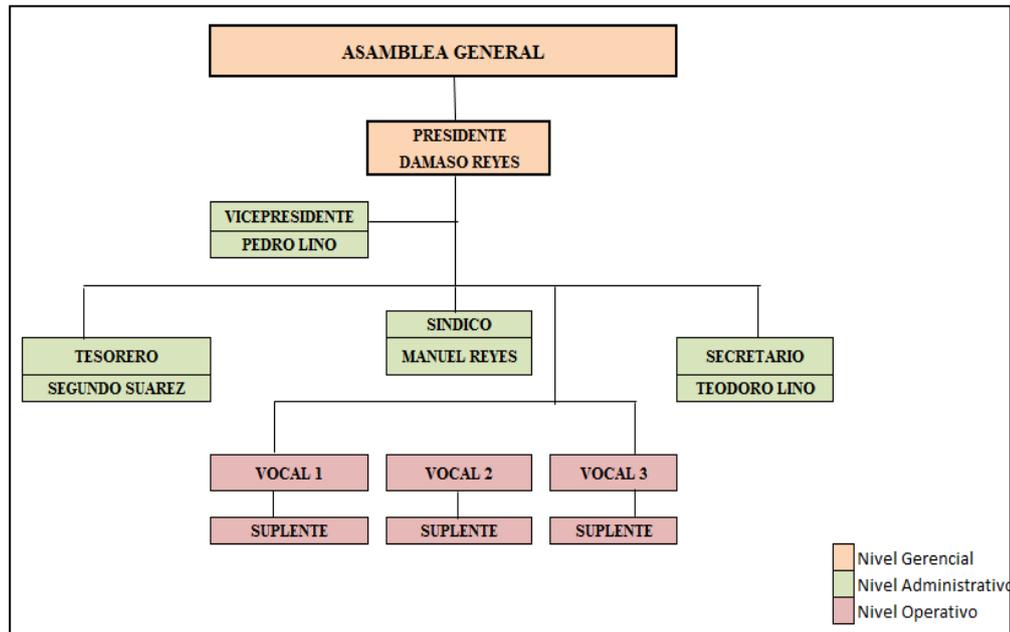
#### **4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ORGÁNICA FUNCIONAL.**

##### **4.7.1. Estructura Organizacional**

El presente organigrama funcional que se aplicó, es de carácter lineal – militar debido a que se utiliza en instituciones pequeñas y es muy simple de aplicarlo, ya que la responsabilidad y actividades se transmiten por una sola línea, considerando el apoyo mutuo de todos los representantes de la organización.

La estructura organizacional de la Asociación de Panificadores Cadeate está conformada de la siguiente manera.

**GRÁFICO N° 21** : Estructura Organizacional de la Asociación de Panificadores Cadeate



Fuente: Asociación de Panificadores Cadeate  
 Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

#### 4.7.2. Orgánico funcional de la Asociación de Panificadores Cadeate

El orgánico funcional está conformado por cada una de las funciones que desempeñan cada integrante de la organización, por ello se detalla las funciones y perfiles que cada persona debe tener para desempeñar cada cargo.

##### 4.7.2.1. Asamblea General

La asamblea general, estará compuesta por todos los socios activos y es la máxima autoridad de la Asociación de Panificadores Cadeate y las resoluciones serán acatadas por los integrantes presentes o ausentes de la misma.

##### Funciones de la Asamblea

1. Ser un lugar de reunión donde los miembros pueden intercambiar información.

2. Elegir cada año a los nuevos miembros de la directiva
3. Modificar los estatutos de la asociación
4. Examinar las actividades que se realizan y aprobar nuevos proyectos en beneficio de la asociación.
5. Trabajar en equipo para que exista compromiso e integración.
6. Presentar ideas que permitan el progreso de la asociación.
7. Establecer cuotas que se estimen convenientes para la realización de trámites de cualquier tipo.

#### **4.7.2.2. Presidente**

Será el representante legal de la asociación, y estará encargado de controlar y dirigir el direccionamiento de la misma para la consecución de cada uno de los objetivos planteados.

#### **Funciones**

1. Se encargara de planificar, organizar, dirigir y evaluar el plan de trabajo para el progreso de la asociación.
2. Convocar a asamblea general por su propia iniciativa o requerimiento de las dignidades.
3. Administrar los recursos con que cuenta la asociación.
4. Ejercer las acciones legales necesarias en defensa de los intereses del organismo.
5. Informar y asesorar permanentemente a los asociados de cada una de las actividades que se generen en beneficio de la asociación.

#### **Requisitos:**

- ✓ Debe ser una persona dinámica, extrovertida, práctica y organizada.
- ✓ Debe de tener capacidad de liderazgo.
- ✓ Contar con la capacidad para la solución de problemas.

- ✓ Ser visionario y tener iniciativa propia.

#### **4.7.2.3. Vicepresidente**

Es la persona que suplirá al presidente en los momentos en que este se encuentre ausente en la asociación, además deberá colaborar en cada una de las actividades que meriten de su ayuda.

#### **Funciones**

- ✓ Dirigir a la asociación cuando el presidente esté ausente.
- ✓ Colaborar en todos los actos que realice el presidente.
- ✓ Planear, ejecutar y evaluar conjuntamente con la asamblea las actividades que se generen para el desarrollo de la asociación.
- ✓ Coordinar las acciones para que los panificadores alcancen un mejor desarrollo laboral.

#### **Requisitos:**

- ✓ Capacidad de interpretar y analizar los sucesos que se dan en el entorno laboral.
- ✓ Tener capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
- ✓ Ser perseverante.
- ✓ Visionario

#### **4.7.2.4. Secretaria**

Es aquella persona que está encargada de trabajar directamente con los miembros de la directiva, velará por la organización de la oficina y trabajará en equipo buscando el desarrollo de la asociación.

## **Funciones**

1. Participará en las reuniones de trabajo, elaborando apuntes acerca de lo tratado.
2. Receptará y archivará la documentación que se genere en la asociación.
3. Informará a los miembros de la asociación sobre actividades que se generen en la misma.
4. Cumplirá y hará cumplir las políticas y normas de la asociación.

## **Requisitos:**

- ✓ Ser una persona dinámica, honesta, seria y comunicativa.
- ✓ Ser excelente en la redacción de documentos además de ser prudente en el manejo de información confidencial.
- ✓ Capacidad para interactuar con grupos de trabajo.

### **4.7.2.5. Tesorero**

Será el encargado de organizar y responsabilizarse por el sistema de recaudación, recepción y custodia de valores y títulos, así como pagos o desembolsos de la asociación.

## **Funciones.**

1. Administrar y responder por los valores que genere la asociación sean estos por cualquier tipo de concepto.
2. Llevar al día los registros de los ingresos y egresos de la asociación.
3. Debe de realizar proyecciones económicas para la institución.
4. Controlar la gestión financiera de la asociación.

## **Requisitos:**

- ✓ Capacidad para planificar y coordinar.

- ✓ Tener conocimientos básicos de contabilidad.
- ✓ Ser honesto, responsable y tener iniciativa propia.

#### **4.7.2.6. Los Vocales**

Son aquellas personas que colaboran con la directiva brindando sus ideas para la solución de problemas, y pueden sustituir temporalmente a los miembros de la directiva excepto al presidente de acuerdo a su orden.

#### **Funciones**

1. Asistir a la sesiones del directorio y colaborar con las actividades que se realicen en la asociación.
2. Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la asociación.
3. Sustituir a cualquier miembro del directorio que por cualquier motivo se ausente.
4. Influir en las decisiones de cada socio siempre y cuando contribuya en el mejoramiento de la institución.

#### **Requisitos:**

- ✓ Ser personas honestas y leales en su trabajo.
- ✓ Tener espíritu de líder.
- ✓ Capacidad para coordinar y dirigir grupos de trabajo.

### **4.8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Mediante el diagnostico estratégico se pudo analizar la situación actual de la Asociación de Panificadores Cadeate, para conocer más a fondo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### 4.8.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos nos permitió identificar y analizar aquellas fortalezas y debilidades con que cuenta la asociación las cuales se detallan en la matriz mefi.

**TABLA N° 22 Matriz MEFI**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                 | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>TOTAL PONDERADO</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| Precios accesibles                                                | 0.10        | 3                   | 0.30                   |
| Demanda amplia del pan                                            | 0.10        | 3                   | 0.30                   |
| Experiencia del personal en actividades de panadería y pastelería | 0.20        | 4                   | 0.80                   |
| Producto de calidad                                               | 0.15        | 4                   | 0.60                   |
| Trabajan con capital propio                                       | 0.05        | 3                   | 0.15                   |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>TOTAL PONDERADO</b> |
| Carencia de capacitación constante                                | 0.05        | 1                   | 0.05                   |
| Poca publicidad y promoción                                       | 0.10        | 2                   | 0.20                   |
| Inexistencia de coordinación y comunicación entre los socios      | 0.05        | 2                   | 0.10                   |
| Carencia de planificación                                         | 0.10        | 1                   | 0.10                   |
| No disponen de una visión y misión                                | 0.10        | 2                   | 0.20                   |
| <b>TOTAL</b>                                                      | <b>1</b>    |                     | <b>2.8</b>             |

**Fuente:** Matriz MEFI

**Autor:** Lucio Rodríguez Magallanes

Mediante la aplicación de la matriz de factores internos de la asociación de panificadores Cadeate se pudo obtener un total ponderado de 2.80 lo cual significa que la asociación posee una fuerza internamente, pero al mismo tiempo tienen que contrarrestar sus debilidades para ser competitivos y desarrollarse estratégicamente en el futuro.

#### 4.8.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz mefe nos permitirá conocer si la asociación está contrarrestando las amenazas y aprovechando sus oportunidades que le permitan posicionarse en el

mercado por ello a continuación se detalla los factores a tomar en cuenta en esta matriz.

**TABLA N° 23 Matriz MEFE**

| <b>OPORTUNIDADES</b>                      | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>TOTAL PONDERADO</b> |
|-------------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| Expandirse a nuevos mercados              | 0.12        | 2                   | 0.24                   |
| Posicionamiento estratégico               | 0.15        | 3                   | 0.45                   |
| Diversificación de productos              | 0.20        | 4                   | 0.80                   |
| Estructura orgánica estable               | 0.10        | 4                   | 0.40                   |
| Captación de nuevos clientes              | 0.05        | 2                   | 0.1                    |
| <b>AMENAZAS</b>                           | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>TOTAL PONDERADO</b> |
| Incremento de precios de la materia prima | 0.10        | 4                   | 0.4                    |
| Competencia                               | 0.10        | 3                   | 0.30                   |
| Inestabilidad política económica social   | 0.05        | 2                   | 0.10                   |
| Carencia de conocimientos administrativos | 0.08        | 3                   | 0.24                   |
| Carencia de fuentes de financiamiento     | 0.05        | 2                   | 0.10                   |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>1</b>    |                     | <b>3.13</b>            |

**Fuente:** Matriz MEFE

**Autor:** Lucio Rodríguez Magallanes

Mediante la aplicación de la matriz de los factores externos mefe se obtuvo un valor de 3.13, el cual nos indica que los panificadores tienen muchas oportunidades de seguir creciendo en este medio laboral. Este resultado es favorable para la elaboración del plan estratégico ya que de esta manera se podrá buscar las alternativas adecuadas para hacerle frente a los cambios y retos que presenta el mercado.

#### **4.8.3. Análisis Situacional: FODA**

El análisis FODA nos permitió tener un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la asociación de panificadores Cadeate. Esta herramienta será la base principal para que los panificadores establezcan vínculos con clientes,

buenas relaciones laborales y trabajo en equipo. Mediante la identificación de los factores internos y externos, podremos conocer las falencias que posee la institución.

**TABLA N° 24: Matriz FODA**

| <b>FORTALEZAS</b>    |                                                                   | <b>DEBILIDADES</b> |                                                              |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>F1</b>            | Precios accesibles                                                | <b>D1</b>          | Carencia de capacitación constante                           |
| <b>F2</b>            | Demanda amplia del pan                                            | <b>D2</b>          | Poca publicidad y promoción                                  |
| <b>F3</b>            | Experiencia del personal en actividades de panadería y pastelería | <b>D3</b>          | Inexistencia de coordinación y comunicación entre los socios |
| <b>F4</b>            | Producto de calidad                                               | <b>D4</b>          | Carencia de planificación estratégica                        |
| <b>F5</b>            | Trabajan con capital propio                                       | <b>D5</b>          | No disponen de una visión y misión                           |
| <b>OPORTUNIDADES</b> |                                                                   | <b>AMENAZAS</b>    |                                                              |
| <b>O1</b>            | Expandirse a nuevos mercados                                      | <b>A1</b>          | Incremento de precios de la materia prima                    |
| <b>O2</b>            | Posicionamiento estratégico                                       | <b>A2</b>          | Competencia                                                  |
| <b>O3</b>            | Diversificación de productos                                      | <b>A3</b>          | Inestabilidad política económica social                      |
| <b>O4</b>            | Estructura orgánica estable                                       | <b>A4</b>          | Carencia de conocimientos administrativos                    |
| <b>O5</b>            | Captación de nuevos clientes                                      | <b>A5</b>          | Carencia de fuentes de financiamiento                        |

**Fuente:** Análisis FODA de la asociación de panificadores cadeate  
**Autor:** Lucio Rodríguez Magallanes

Entre las principales fortalezas que encontramos en la asociación de panificadores tenemos, que sus precios son accesibles, tiene una gran demanda, posee personal que tiene experiencia y mucho conocimiento en la elaboración del pan. Las principales debilidades que posee esta institución es la carencia de conocimientos técnicos, sus productos no reciben la publicidad necesaria para acrecentar la demanda, no tienen un direccionamiento específico debido a que no disponen de una visión y misión y muchas veces existe descoordinación y poca comunicación entre sus socios.

#### 4.8.4. Análisis del FODA Estratégico

**TABLA N° 25 : Análisis estratégico FODA**

|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>F1</b> Precios accesibles<br><b>F2</b> Demanda amplia del pan<br><b>F3</b> Experiencia del personal en actividades de panadería y pastelería<br><b>F4</b> Producto de calidad<br><b>F5</b> Trabajan con capital propio                                        | <b>D1</b> Carencia de capacitación constante<br><b>D2</b> Poca publicidad y promoción<br><b>D3</b> Inexistencia de coordinación y comunicación entre los socios<br><b>D4</b> Carencia de planificación estratégica<br><b>D5</b> No disponen de una visión y misión                                      |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>ESTRATEGIAS (FO)</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>ESTRATEGIAS (DO)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>O1</b> Expandirse a nuevos mercados<br><b>O2</b> Posicionamiento estratégico<br><b>O3</b> Diversificación de productos<br><b>O4</b> Estructura orgánica estable<br><b>O5</b> Captación de nuevos clientes                                | <b>O1 F2</b> Aprovechar la demanda de personas para expandirse en otros mercados<br><b>O3 F3</b> Diversificar los productos con ayuda de la experiencia del personal<br><b>O5 F1</b> El tener precios módicos permitira acoger a nuevos clientes                 | <b>D1 O4</b> El querer tener una estructura orgánica estable permitira que se tomen mas cursos<br><b>D2 O5</b> Realizar publicidad estratégica para captar nuevos clientes y haci ser reconocidos<br><b>D4 O2</b> La implementación de una buena planificación permitira posicionarnos estratégicamente |
| <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                             | <b>ESTRATEGIAS (FA)</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>ESTRATEGIAS (DA)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>A1</b> Incremento de precios de la materia prima<br><b>A2</b> Competencia<br><b>A3</b> Inestabilidad política económica social<br><b>A4</b> Carencia de conocimientos administrativos<br><b>A5</b> Carencia de fuentes de financiamiento | <b>F1 A2</b> Ofertar productos a precios módicos para evitar la competencia desleal<br><b>F3 A4</b> Fortalecer el nivel de conocimientos administrativos en el personal<br><b>F5 A5</b> Diseñar proyectos innovadores que permitan acceder a préstamos bancarios | <b>D1 A3</b> La capacitación a los panificadores permitira que sean innovadores manteniendo la fidelidad de los clientes<br><b>D3 A2</b> Disponer de mucha comunicación entre los socios para de esta manera buscar alternativas que ayuden a competir con la competencia                               |

**Fuente:** Análisis estratégico

**Autor:** Lucio Rodríguez Magallanes

#### **4.8.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

##### **4.8.5.1 Análisis de entrada de nuevos competidores**

El mercado panificador con el pasar del tiempo se va haciendo más diverso y esto se debe a que los productos de panadería y pastelería tienen una gran acogida por parte de los consumidores por ende es que cada día existen más negocios dedicados a esta actividad. Por este motivo la Asociación de Panificadores Cadeate debe de estar a la vanguardia de lo que exige el mercado para que las nuevas unidades de negocio que quieran ingresar en este mercado no nos aplasten con el pasar del tiempo.

##### **4.8.5.2 Rivalidad entre los competidores**

La Asociación de Panificadores Cadeate considera como rival a aquellas panaderías aledañas que se encuentran inmersas dentro de la misma Comunidad de Cadeate, que con el pasar del tiempo han ido ganando mercado gracias a la similaridad de productos que ofertan y sin lugar a duda un rival que cada día está ganando más mercados como lo son las panaderías de los colombianos que con su diversidad de productos atraen cada día a más clientes.

##### **4.8.5.3 Poder de negociación de los proveedores**

Sin lugar a duda la influencia que tienen los proveedores al momento de hacer negocio toma un gran rol de importancia, ya que son los que facilitan la materia prima para la elaboración de los productos por tal razón se debe realizar convenios que traigan beneficios para los panificadores. El poder de negociación de estos influye mucho en los precios de la materia prima por ende hay que realizar convenios que traigan consigo la satisfacción de ambas partes es decir que entre más alianzas se realice mayor rentabilidad se obtendrá.

#### **4.8.5.4 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores son la base fundamental para la sustentabilidad económica de la asociación por ende hay que saberlos persuadir para que consuman nuestros productos, en este caso se considera como compradores a la comunidad en general debido a que el pan es un producto de consumo masivo que día a día está en la mesa del hogar.

#### **4.8.5.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

Sin lugar a duda los productos sustitutos son una amenaza para la Asociación de Panificadores Cadeate, debido a que con un alza en el precio de los productos de panadería y pastelería los consumidores optaran por opciones más económicas y que satisfagan la misma necesidad, pero para ello la asociación tiene que tener un colchón en este caso de clientes fieles que le permitan sostenerse en el mercado.

#### **4.8.6. Formulación de estrategias**

Para que la Asociación de Panificadores Cadeate se desarrolle competitivamente es necesario que se formulen estrategias organizacionales que permitan el crecimiento tanto de la asociación como de la comunidad.

##### **4.8.6.1. Estrategias y cursos de acción**

Las estrategias para la Asociación de Panificadores Cadeate, solucionaran problemas presentes y futuros que posee la asociación. Estas estrategias son de crecimiento, mejoramiento, desarrollo organizacional, y diversificación. Las cuales ayudaran a la consecución de los objetivos planteados tanto a largo como a corto plazo.

#### **4.8.6.1.1. Estrategia de crecimiento de mercado y cursos de acción**

- ✓ Efectuar una campaña publicitaria y promociones mediante el uso de hojas volantes, trípticos, tarjetas de presentación, para generar una cadena de mercadeo que nos permita el crecimiento en el mercado a nivel provincial.

Hoy en día la publicidad se ha convertido en una herramienta de crecimiento de mercado, por este motivo utilizaremos este medio para desarrollar la imagen corporativa de la asociación ante los clientes, por medio de atención personalizada, diseño, creatividad e innovación en la elaboración de los productos para cumplir y satisfacer los gustos y preferencias de los mismos.

#### **Cursos de acción**

- ✓ Realizar las respectivas cotizaciones para la elaboración de estos medios de difusión.
- ✓ Difundir la variedad de productos que ofrece la asociación por cada uno de los medios antes mencionados.
- ✓ Estar pendiente de los nuevos cambios que existe en el entorno para no descuidarse de los requerimientos del mercado.

#### **4.8.6.1.2. Estrategias de mejoramiento y cursos de acción**

- ✓ Fortalecer el nivel de conocimientos administrativos, productivos y ventas de los integrantes de la asociación mediante talleres de planificación estratégica, proceso administrativo y mercadeo, para generar competitividad y lograr la permanencia de la asociación en el mercado.

En los actuales momentos la capacitación del talento humano es fundamental para el mejoramiento organizacional ya que mediante la aplicación de este tipo de entrenamiento, mejoraremos la calidad de los productos, la atención al cliente,

obtendremos un eficiente liderazgo empresarial, por ende incrementar su comercialización, alcanzando óptimos beneficios para la asociación.

### **Cursos de acción**

- ✓ Identificar a las instituciones o personas que ayudaran en el desarrollo de cada una de los talleres.
- ✓ Conocer la disponibilidad de tiempo de los tutores e integrantes de la asociación para la impartición de las mismas.
- ✓ Definir los temas específicos que se dictaran en el transcurso del tiempo.

#### **4.8.6.1.3. Estrategias de desarrollo organizacional y cursos de acción**

- ✓ Entablar alianzas estratégicas con entidades y microempresas para suministrarles los diversos productos que ofrece la asociación, con la finalidad de impulsar el crecimiento de la institución.

La formación de alianzas estratégicas permitirá renovar, expandir y proyectar a la Asociación a nuevos mercados en donde su producto sea reconocido.

### **Cursos de acción**

- ✓ Elaborar una lista de los posibles compradores para elegir a los más idóneos y pactar alianzas.
- ✓ Establecer estrategias de compra y venta teniendo poder de negociación.
- ✓ Estar abiertos al dialogo con los diferentes proveedores de materia prima para poder acceder a los productos sin intermediarios.

#### **4.8.6.1.4. Estrategia de diversificación y cursos de acción**

- ✓ Aprovechar la experiencia y los conocimientos ancestrales, para la elaboración de nuevos productos que sean atractivos en el mercado panificador.

La estrategia de diversificación ayudara a que la asociación aumente sus beneficios mediante la venta de nuevos productos.

#### **Cursos de acción**

- ✓ Identificar gustos y preferencias de los consumidores para la implementación de nuevos productos.
- ✓ Definir el mercado al que van a ir dirigidos los productos.
- ✓ Presentación de nuevos productos ante la clientela.

### **4.9. POLÍTICAS**

Proporcionarán la orientación precisa para que los directivos generen planes concretos. Están estrechamente relacionadas con las estrategias y cursos de acción que se van a seguir para lograr su efectividad, transparencia y por ende conseguir buenos resultados.

#### **A) Políticas de la Asociación de Panificadores Cadeate**

Tomando en cuenta los estatutos de la asociación se procedió a elaborar las políticas que ayudarán a tomar decisiones para el cumplimiento de cada una de las acciones que se realizaran dentro de y fuera de la asociación. En este

caso se emplearán políticas a nivel directivo y para los socios, considerando su reglamento interno como base principal para la propuesta del plan estratégico en el periodo 2013 – 2018; el mismo que permitirá una buena aplicación y desarrollo de las actividades cotidianas de la asociación y donde se plasman los derechos, deberes y obligaciones de los miembros de la institución.

#### **B) Políticas de la directiva de la Asociación de Panificadores Cadeate**

- ✓ Mantener a la institución periódicamente actualizada en los cambios legales que se presenten en la provincia, esto con el fin de evitar inconvenientes en el futuro durante el desarrollo de las actividades que se planeen.
- ✓ Realizar una asamblea todos los meses para estar al tanto de las falencias por las que pasa la asociación.
- ✓ Conservar el respeto mutuo y la cordialidad entre los mismos socios y reflejar imagen corporativa hacia los demás y especialmente con los clientes y personas que están inmersas en esta actividad.
- ✓ Supervisar que se cumplan oportunamente los derechos y obligaciones de los socios.
- ✓ Llevar un control de las cuotas de los socios y los recursos que existen dentro de la asociación.
- ✓ Respetar las opiniones de los socios panificadores.
- ✓ Fomentar un ambiente de trabajo seguro, saludable en todas las actividades a realizar.
- ✓ Gestionar programas de capacitación para los socios panificadores impulsando el desarrollo de la asociación.
- ✓ Hacer cumplir los elementos estratégicos como la misión, visión, objetivos, filosofía para que todos se identifiquen con la institución.

**C) Políticas de los socios panificadores**

- ✓ Asistir a cada una de las asambleas con puntualidad.
- ✓ Mantenerse al día en las cuotas establecidas en la Asamblea General.
- ✓ Mantener la amabilidad y respeto con los clientes.
- ✓ Colaborar en las actividades que realice la asociación.
- ✓ Presentar justificación en caso de no asistir a alguna reunión.
- ✓ No deberá presentarse en estado de embriaguez a las reuniones.
- ✓ Cumplir con sus deberes y obligaciones como panificador.

**D) Políticas de mercado**

- ✓ Conservar la higiene en su lugar de trabajo.
- ✓ Respetar los precios establecidos.
- ✓ Entregar productos de buena calidad.

**E) Políticas de ventas**

- ✓ Todas las ventas se realizaran en efectivo.
- ✓ Una vez realizada la venta no habrá devoluciones.
- ✓ En caso de pedidos se cobrara un valor adicional por gastos de transportación que dependerá de acuerdo a la cantidad de productos solicitados.

**F) Reglamento interno de la directiva y de los socios panificadores**

Para el respectivo cumplimiento de las políticas se hace indispensable el establecimiento de reglas que ayudaran a ejecutar de manera eficiente el trabajo que realiza la Asociación de Panificadores Cadeate.

## **Directiva**

- ✓ Sesionará ordinariamente y sin previa convocatoria a título personal, cuando sea necesario o cuando la circunstancia lo requiera.
- ✓ En el mes de diciembre de cada año, elaborarán el plan de trabajo para el nuevo año y se lo someterá con visto bueno de la directiva a consideración de la asamblea general en el mes de enero, para su aprobación.
- ✓ Son atribuciones y obligaciones de los vocales además de lo establecido en los estatutos de la asociación, asistir a las reuniones del directorio, asambleas, así como a todos los actos que se realicen.

## **Socios**

- ✓ Están obligados asistir a las reuniones, asambleas ordinarias y extraordinarias
- ✓ Deberán estar al día en sus pagos para tener derecho a los servicios que presta la asociación.
- ✓ Es obligación de cada socio pagar una cuota ordinaria de \$ 1 que serán para tesorería y 0.25 ctvs, para secretaria los mismos que se harán en cada asamblea

### **4.10. Seguimiento y control**

Para el eficaz cumplimiento de cada una de las acciones que se van a realizar en los programas y proyectos se establecerá el respectivo seguimiento y control, que se desarrollara en cada una de las áreas y funciones de la asociación, esto nos

permitirá monitorear los avances de las actividades ejecutadas y direccionar de una mejor manera a la asociación.

Pero para realizar un efectivo seguimiento y control de las actividades en el entorno de la asociación se diseñará y empleará un sistema de control interno que será de gran ayuda para los responsables o encargados de administrar a la institución.

La directiva de la asociación será la encargada de llevar el control y el monitoreo respectivo de los avances de las actividades ejecutadas, de acuerdo al formato diseñado para el efecto, como se detalla a continuación:

**TABLA N° 26 : Ficha de control de actividades**

| <b>OBJETIVO:</b>      |                             |        |       |                    |        |             |
|-----------------------|-----------------------------|--------|-------|--------------------|--------|-------------|
| N°                    | Descripción de la actividad | Fecha  |       | Recursos empleados | Costos | Responsable |
|                       |                             | Inicio | Final |                    |        |             |
| 1                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 2                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 3                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 4                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 5                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 6                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 7                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 8                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 9                     |                             |        |       |                    |        |             |
| 10                    |                             |        |       |                    |        |             |
| <b>SUGERENCIAS:</b>   |                             |        |       |                    |        |             |
| <b>OBSERVACIONES:</b> |                             |        |       |                    |        |             |

Fuente: Propuesta de Ficha de Control de Actividades.

Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

#### **4.10.1. Programas de la Asociación de Panificadores Cadeate**

A continuación se presenta un cuadro donde se detalla los programas que se aplicaran en la asociación, los mismos que se han extraído a partir de las estrategias que anteriormente se han desarrollado.

**TABLA N° 27 : Programas de la Asociación de Panificadores Cadeate**

| PROGRAMA                                                             | PROYECTO                                                                                                                                                                             | BENEFICIARIOS                                                                              | RESPONSABLES                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalecimiento de la gestión administrativa.</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar módulos para perfeccionar los conocimientos de los socios y directivos tanto en el ámbito comercial como administrativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes</li> <li>Socios Panificadores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes</li> </ul>           |
|                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de los productos por medios publicitarios.</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socios Panificadores</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socios Panificadores</li> </ul> |
| <b>Marketing Estratégico</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas estratégicas con tiendas y supermercados.</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socios Panificadores</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes</li> </ul>           |
|                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de una sucursal.</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes</li> <li>Socios Panificadores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes</li> </ul>           |
| <b>Implementación y mejoramiento de Infraestructura y maquinaria</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de maquinarias y utensilios de panadería.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socios Panificadores</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes</li> </ul>           |

**Fuente:** Dirigentes y socios panificadores

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

### **Programa 1: Fortalecimiento de la Gestión Administrativa**

**Objetivo:** Mejorar las actividades laborales mediante la actualización de conocimientos de los dirigentes y socios panificadores, para generar acciones eficaces y hacerle frente a las contingencias que se presentan en la asociación.

### **Programa 2: Marketing estratégico**

**Objetivo:** Ser reconocidos en el mercado mediante promociones y medios publicitarios que permitan captar la atención de los consumidores.

### **Programa 3: Implementación y mejoramiento de infraestructura y maquinarias.**

**Objetivo:** Implementar y mejorar la infraestructura y maquinarias en la Asociación de Panificadores Cadeate mediante financiamiento y convenio con instituciones públicas o privadas para mejorar el desempeño de los colaboradores y la imagen corporativa de la institución.

#### 4.10.2. Proyectos de la Asociación de Panificadores Cadeate

**TABLA N° 28 : Proyectos de la Asociación de Panificadores Cadeate**

| PROYECTO                                                                                    | OBJETIVO                                                                                                                                                                           | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                           | FECHA DE DURACIÓN             | CRONOGRAMA |      |      |      |      | RESULTADOS                                                                                                                                                           | BENEFICIARIOS                      | COSTOS     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------|
|                                                                                             |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                       |                               | 2014       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |                                                                                                                                                                      |                                    |            |
| <b>Capacitación a dirigentes y socios panificadores para perfeccionar sus conocimientos</b> | Preparar a la directiva y socios panificadores sobre temas administrativos y comerciales para que mejore la gestión administrativa de la asociación.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar el proyecto para su aprobación</li> <li>▪ Conseguir a los capacitadores.</li> <li>▪ Definir temas de interés.</li> <li>▪ Ejecución de la formación.</li> <li>▪ Evaluación del desempeño</li> </ul> | Marzo 2014<br>Septiembre 2014 | ■          |      |      |      |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la imagen de la institución.</li> <li>▪ Desarrollar actividades eficientes.</li> <li>▪ Socios motivados.</li> </ul> | Directivos<br>Socios panificadores | \$ 5735.70 |
| <b>Difusión de los productos por medios publicitarios</b>                                   | Difundir y promocionar los productos de la asociación de panificadores cadeate, a través de estrategias de mercadeo y publicidad con el fin de impulsar el desarrollo de la misma. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotizar precios</li> <li>▪ Diseño de slogan y logo</li> <li>▪ Elaboración de hojas volantes, trípticos y banner</li> <li>▪ cuñas radiales</li> <li>▪ Elaboración de página web</li> </ul>                    | Enero 2014<br>Marzo 2014      | ■          |      |      |      |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos reconocidos</li> <li>▪ Demanda creciente</li> </ul>                                                               | Socios panificadores               | \$ 394,00  |

**Fuente:** Dirigentes y socios panificadores  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 29 : Proyectos de la Asociación de Panificadores Cadeate**

| PROYECTO                                                    | OBJETIVO                                                                                                                                | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                        | FECHA DE DURACIÓN                  | CRONOGRAMA |      |      |      |      | RESULTADOS                                                                                                                                               | BENEFICIARIOS                          | COSTOS       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|
|                                                             |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                    |                                    | 2014       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |                                                                                                                                                          |                                        |              |
| <b>Alianzas estratégicas con supermercados y tiendas</b>    | Pactar convenios con clientes como tiendas y supermercados para abastecerlos de productos de manera directa.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar el proyecto para su aprobación.</li> <li>Buscar clientes potenciales para proveerle productos de manera directa.</li> </ul>                       | Febrero 2014<br><br>Diciembre 2018 |            |      |      |      |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abarcar nuevos mercados</li> <li>Incremento de clientes potenciales</li> </ul>                                    | Socios panificadores                   | \$ 80,00     |
| <b>Construcción de una sucursal</b>                         | Incrementar la competitividad de la Asociación de Panificadores Cadeate con la finalidad de incrementar su participación en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del proyecto.</li> <li>Presentar el proyecto a una institución pública.</li> <li>Cotizar.</li> <li>Buscar el lugar adecuado para la obra.</li> </ul> | Abril 2016<br><br>Diciembre 2016   |            |      |      |      |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercializar los productos que se generan en la asociación.</li> <li>Mejores ingresos para los socios</li> </ul> | Directivos<br><br>Socios panificadores | \$ 30.250,00 |
| <b>Adquisición de maquinarias y utensilios de panadería</b> | Adquirir maquinarias y utensilios de panadería para mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y calidad de productos.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar los recursos por medio de instituciones públicas.</li> <li>Buscar financiamiento en la empresa privada.</li> </ul>                                | Junio 2014<br><br>Diciembre 2018   |            |      |      |      |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor capacidad de producción</li> <li>Optimiza procesos productivos</li> <li>Incremento de ingresos</li> </ul>   | Socios Panificadores                   | \$15500      |

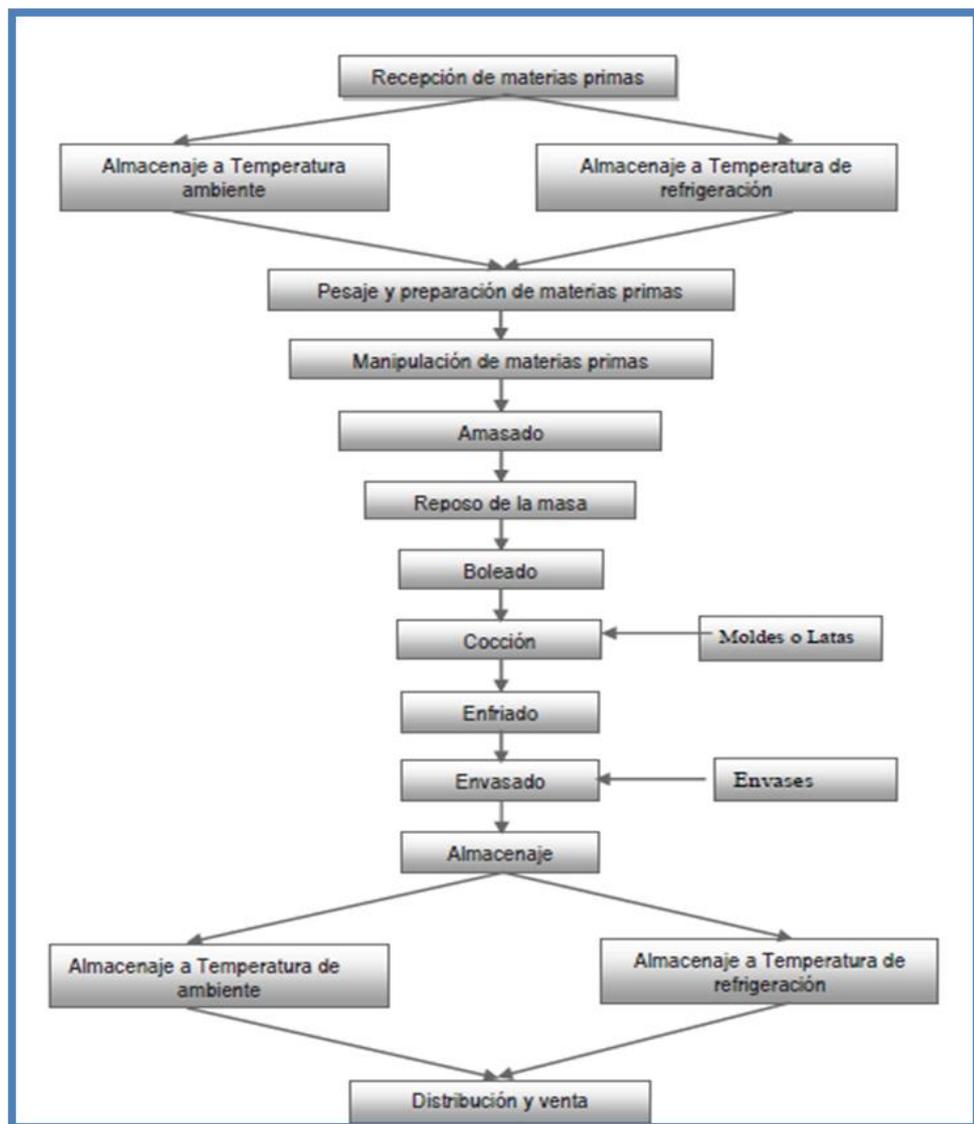
**Fuente:** Dirigentes y socios panificadores

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez M.

### 4.10.3. Procedimientos

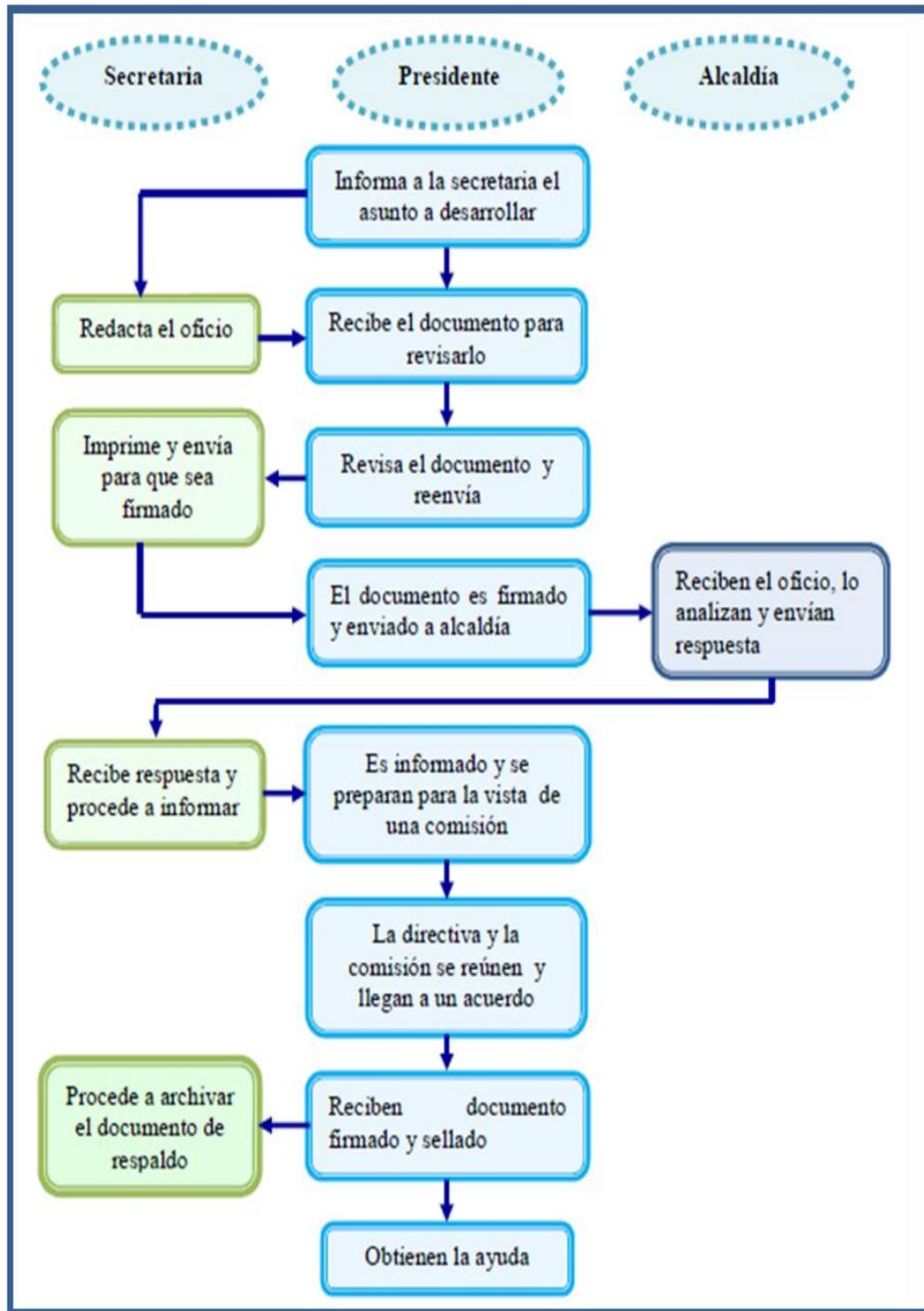
Los procedimientos son una secuencia de pasos cronológicos que permiten realizar una labor de forma correcta y específica para generar mayor efectividad en los resultados del plan estratégico.

**GRÁFICO N° 22: Proceso productivo de la Asociación de Panificadores Cadeate**



**Fuente:** Asociación de Panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**GRÁFICO N° 23 : Procedimiento para solicitar beneficios para la Asociación de Panificadores Cadeate**



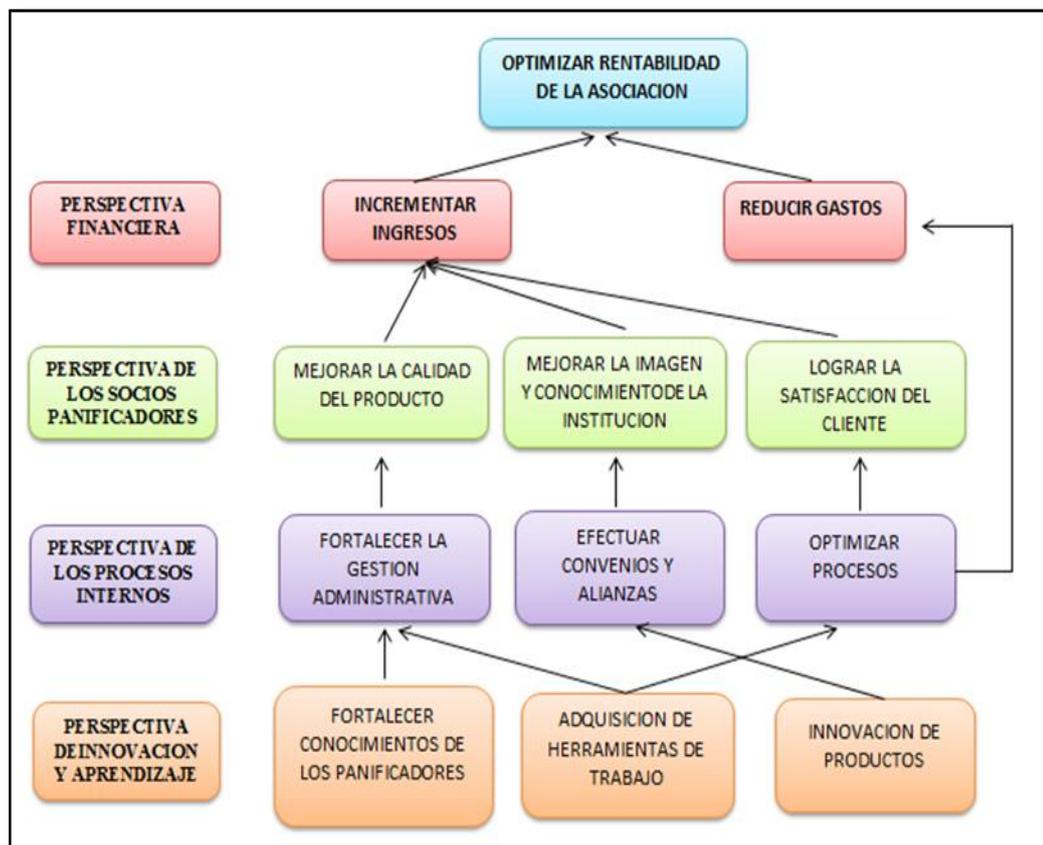
**Fuente:** Procedimientos estratégicos  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

#### 4.10.4. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)

La Asociación de Panificadores Cadeate ha adaptado un modelo acorde a los requerimientos encontrados en el diagnóstico, realizado a través de las matrices utilizadas.

A continuación en el siguiente cuadro se presenta el mapa estratégico y los resultados que permitió determinar las necesidades que tiene la asociación las mismas que se convierten en programas para que la organización pueda aplicarlas y con la ejecución ir mejorando y a su vez obtener el crecimiento que desea.

**GRÁFICO N° 24 Mapa estratégico**



Fuente: Balanced Scorecard.  
Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 30: Balanced Scorecard**

| <b>PERSPECTIVAS</b>             | <b>MAPA DE ESTRATEGIA</b>                                                                                                        | <b>OBJETIVO</b>                                                                                                                                                                          | <b>INDICADORES</b>                                                                                                                     | <b>METAS</b>                                                                                                                                     | <b>ACCIONES</b>                                                                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINANCIERA</b>               | -Incrementar ingresos.<br>-Optimizar rentabilidad<br>-Reducir gastos.                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de la organización.</li> <li>▪ Ejecución de proyectos.</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos por cuotas.</li> <li>▪ Liquidez.</li> <li>▪ Rentabilidad.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la utilidad en un 15%.</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentos de los cobros de las cuotas.</li> </ul>                                                      |
| <b>SOCIOS PANIFICADORES</b>     | -Mejorar la calidad del producto.<br>-Mejorar la imagen y conocimiento de la asociación.<br>-Lograr la satisfacción del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer un producto de calidad al cliente.</li> <li>▪ Fidelidad del cliente.</li> <li>▪ Mejorar la comunicación interna.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente.</li> <li>▪ Ingreso de nuevos clientes.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes fieles al consumo de productos.</li> <li>▪ Crecimiento significativo en el mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar los sistemas de comunicación y gestionar actividades.</li> </ul>                              |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>        | -Fortalecer la gestión administrativa.<br>-Efectuar convenios y alianzas estratégicas.<br>-Optimizar procesos.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar los procesos de gestión.</li> <li>▪ Mayor reconocimiento del producto.</li> <li>▪ Personal competente.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Competitividad.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la cartera de clientes potenciales.</li> <li>▪ Mejor manejo de los recursos.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer convenios con clientes potenciales.</li> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura.</li> </ul> |
| <b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b> | -Fortalecer conocimiento de los panificadores.<br>-Adquisición de herramientas de trabajo.<br>-Innovación de productos.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrenar y equipar a los dirigentes y líderes.</li> <li>▪ Mayor motivación del personal.</li> <li>▪ Fortalecer el trabajo en equipo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de horas de capacitaciones recibidas.</li> <li>▪ Capital de trabajo neto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con personal altamente capacitado.</li> <li>▪ Mejoría del clima organizacional</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrenar a los representantes de la asociación en temas de interés.</li> </ul>                        |

**Fuente:** Asociación de Panificadores

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

## 4.11. PLANEACIÓN OPERATIVA

### 4.11.1. Plan operativo anual (POA)

**TABLA N° 31 : Plan operativo anual de la Asociación de Panificadores Cadeate**

| PROGRAMAS                                     | PROYECTOS                                                                         | CRONOGRAMA |      |      |      |      | INDICADOR O GESTIÓN DE OBJETIVOS                                                               | COSTOS      | FINANCIAMIENTO |          | COMPROMISO                                                                        |                                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                               |                                                                                   | 2014       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |                                                                                                |             | PROPIO         | CONVENIO | RESPONSABLE                                                                       | INVOLUCRADOS                      |
| Fortalecimiento de la gestión administrativa. | Gestionar módulos para perfeccionar los conocimientos de los socios y directivos. |            |      |      |      |      | Mejorar el nivel de conocimiento científicos de los dirigentes.                                | \$ 5.735,40 |                | X        | Presidente de la Asociación de Panificadores Cadeate Sr. Humberto Reyes y la UPSE | Directiva de la asociación.       |
|                                               | Difusión de los productos por medios publicitarios.                               |            |      |      |      |      | Difundir y promocionar los productos de la asociación.                                         | \$ 390,00   | X              |          | Socios panificadores.                                                             | Socios panificadores y directiva. |
| Marketing Estratégico                         | Alianzas estratégicas con tiendas y supermercados.                                |            |      |      |      |      | Pactar convenios con tiendas y supermercados para abastecerlos de productos de manera directa. | \$ 80,00    |                | X        | Presidente de la Asociación de Panificadores Cadeate Sr. Humberto Reyes Suarez    | Directiva y socios panificadores  |

Fuente: Mesas de Trabajo.

Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 32: Plan operativo anual de la Asociación de Panificadores Cadeate**

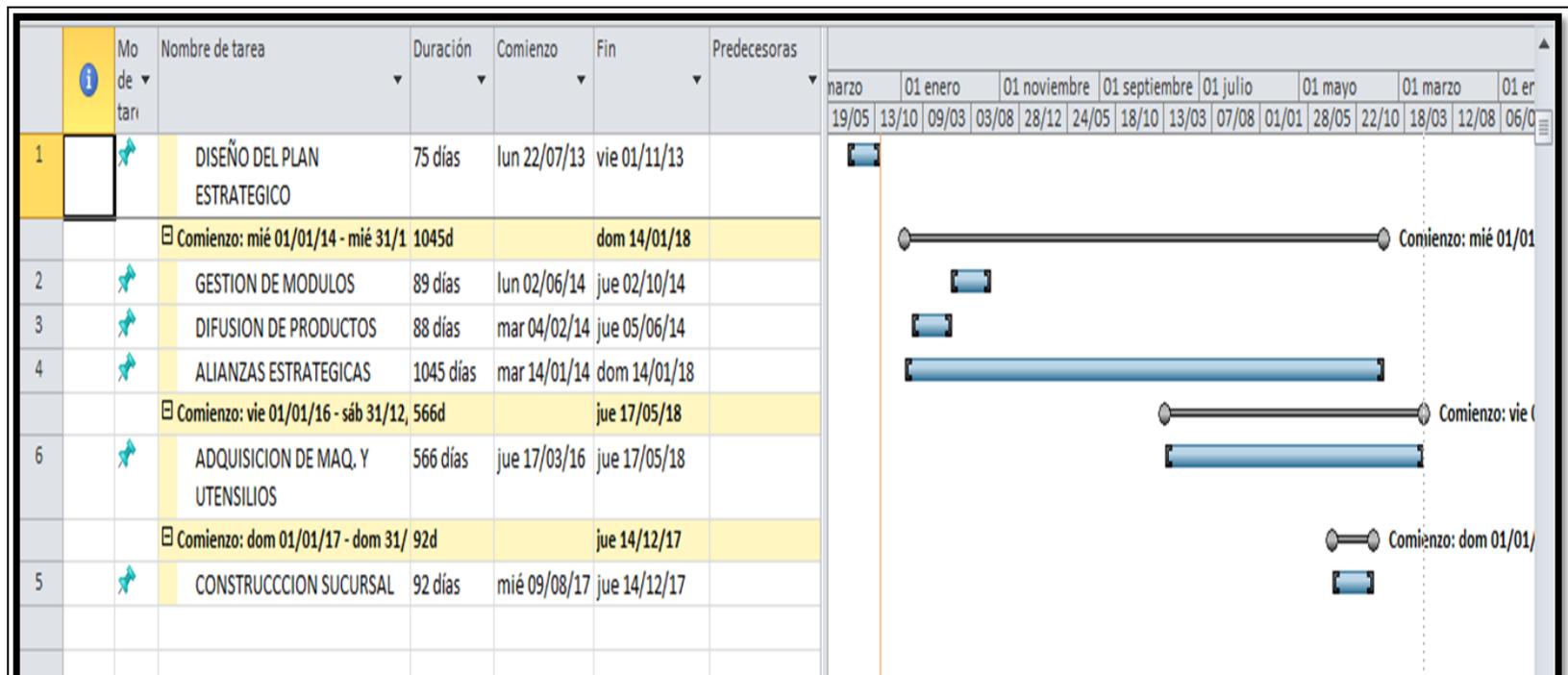
| PROGRAMAS                                                     | PROYECTOS                                             | CRONOGRAMA |      |      |      |      | INDICADOR O GESTIÓN DE OBJETIVOS                                                                                             | COSTOS      | FINANCIAMIENTO |          | COMPROMISO       |                                  |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------|------------------|----------------------------------|
|                                                               |                                                       | 2014       | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |                                                                                                                              |             | PROPIO         | CONVENIO | RESPONSABLE      | INVOLUCRADOS                     |
| Implementación y mejoramiento de Infraestructura y maquinaria | Construcción de una sucursal.                         |            |      |      | ■    |      | Incrementar la competitividad en el mercado panificador de la Asociación de Panificadores Cadeate.                           | \$ 30250,00 |                | X        | Directivos       | Socios panificadores, directivos |
|                                                               | Adquisición de maquinarias y utensilios de panadería. | ■          |      |      |      |      | Adquirir maquinarias y utensilios de panadería para mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y calidad de productos. | \$15500,00  |                | X        | Directivos Miess | Socios panificadores y directiva |

Fuente: Mesas de Trabajo.

Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

#### 4.11.2. Cronograma

GRÁFICO N° 25 Cronograma



Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes.

### 4.11.3. Presupuesto

Para la ejecución de los programas con sus respectivos proyectos del plan estratégico se requerirá de los siguientes presupuestos.

**TABLA N° 33 : Presupuesto del proyecto de formación de conocimientos técnicos a los directivos y socios panificadores**

| <b>PROGRAMA: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>                                |                 |                    |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b>Proyecto: Formación en conocimientos técnicos a los directivos y socios panificadores</b> |                 |                    |                    |
| <b>RECURSO MATERIAL</b>                                                                      |                 |                    |                    |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                                           | <b>CANTIDAD</b> | <b>V. UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>       |
| Libreta de apuntes                                                                           | 30.00           | \$ 4.00            | \$ 120.00          |
| Bolígrafos (2 colores)                                                                       | 60.00           | \$ 0.50            | \$ 30.00           |
| Marcadores Acrílicos                                                                         | 12.00           | \$ 0.70            | \$ 8.40            |
| Fotocopias                                                                                   | 100.00          | \$ 0.05            | \$ 5.00            |
| Borrador de pizarra                                                                          | 1.00            | \$ 2.00            | \$ 2.00            |
| <b>TOTAL DE MATERIAL</b>                                                                     |                 |                    | <b>\$ 165.40</b>   |
| <b>RECURSO HUMANO</b>                                                                        |                 |                    |                    |
| Capacitadores                                                                                | 2               | \$ 700.00          | \$ 1,400.00        |
| Coordinador                                                                                  | 1               | \$ 400.00          | \$ 400.00          |
| <b>TOTAL DE RECURSO HUMANO</b>                                                               |                 |                    | <b>\$ 1,800.00</b> |
| <b>RECURSOS VARIOS</b>                                                                       |                 |                    |                    |
| Logística                                                                                    | 1               | \$ 200.00          | \$ 200.00          |
| Alimentación                                                                                 | 33              | \$ 90.00           | \$ 2,970.00        |
| Infocus                                                                                      | 1               | \$ 600.00          | \$ 600.00          |
| <b>TOTAL RECURSOS VARIOS</b>                                                                 |                 |                    | <b>\$ 3,770.00</b> |
| <b>TOTAL DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN</b>                                                    |                 |                    | <b>\$ 5,735.40</b> |

**Fuente:** Presupuesto de Programas y Proyectos.

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 34 : Presupuesto del proyecto difusión de productos a través de medios publicitarios**

| <b>PROGRAMA: PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO</b>                                               |                 |               |                    |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------|------------------|
| <b>Proyecto: Difusión de los productos de la asociación a través de medios publicitarios</b> |                 |               |                    |                  |
| <b>PUBLICIDAD</b>                                                                            |                 |               |                    |                  |
| <b>ACTIVIDAD PUBLICITARIA</b>                                                                | <b>CANTIDAD</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>V. UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>     |
| Difusión por radio                                                                           | 30              | 3 meses       | \$ 1.50            | \$ 135.00        |
| Hojas volantes                                                                               | 4000            | 4 meses       | \$ 0.01            | \$ 80.00         |
| Trípticos                                                                                    | 1500            | 1 mes         | \$ 0.05            | \$ 75.00         |
| Barnner                                                                                      | 2               |               | \$ 12.00           | \$ 24.00         |
| Página web                                                                                   | 1               |               | \$ 80.00           | \$ 80.00         |
| <b>TOTAL DE PUBLICIDAD</b>                                                                   |                 |               |                    | <b>\$ 394.00</b> |

**Fuente:** Presupuesto de Programas y Proyectos.

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 35 Presupuesto del proyecto establecer convenios con tiendas y supermercados**

| <b>Proyecto: Alianzas estratégicas con tiendas y supermercados</b> |                    |                 |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|
| <b>ACTIVIDAD</b>                                                   |                    |                 |
| <b>DESCRIPCION</b>                                                 | <b>V. UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>    |
| Contacto con clientes                                              | \$ 30.00           | \$ 30.00        |
| Movilización                                                       | \$ 20.00           | \$ 20.00        |
| Gastos varios                                                      | \$ 30.00           | \$ 30.00        |
| <b>TOTAL</b>                                                       |                    | <b>\$ 80.00</b> |

**Fuente:** Presupuesto de Programas y Proyecto

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 36 Presupuesto del proyecto construcción de una sucursal**

| <b>PROGRAMA: IMPLEMENTACION Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y MAQUINARIAS</b> |                 |                    |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| <b>Proyecto: Construcción de una sucursal en forma de horno</b>                 |                 |                    |                     |
| <b>GASTOS VARIOS</b>                                                            |                 |                    |                     |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                              | <b>CANTIDAD</b> | <b>V. UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>        |
| Imprevistos                                                                     | 1               | \$ 2,000.00        | \$ 2,000.00         |
| Tramite de Autogestión                                                          | 1               | \$ 100.00          | \$ 100.00           |
| Materiales de Construcción                                                      |                 | \$ 19,300.00       | \$ 19,300.00        |
| <b>TOTAL DE MATERIAL</b>                                                        |                 |                    | <b>\$ 21,400.00</b> |
| <b>RECURSO HUMANO</b>                                                           |                 |                    |                     |
| Maestros(3 meses)                                                               | 2               | \$ 500.00          | \$ 3,000.00         |
| Oficiales (3 meses)                                                             | 3               | \$ 350.00          | \$ 3,150.00         |
| Ing.Civil (3 meses)                                                             | 1               | \$ 900.00          | \$ 2,700.00         |
| <b>TOTAL DE RECURSO HUMANO</b>                                                  |                 |                    | <b>\$ 8,850.00</b>  |
| <b>TOTAL DEL PROYECTO DE CONSTRUCCION</b>                                       |                 |                    | <b>\$ 30,250.00</b> |

**Fuente:** Presupuesto de Programas y Proyectos

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 37 : Presupuesto del proyecto adquisición de maquinaria y utensilios**

| <b>Proyecto: Adquisición de maquinarias y utensilios de panadería</b> |                 |                    |                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| <b>MAQUINARIAS Y UTENSILIOS</b>                                       |                 |                    |                     |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                    | <b>CANTIDAD</b> | <b>V. UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>        |
| Amasadoras                                                            | 2               | \$ 1,200.00        | \$ 2,400.00         |
| Batidoras                                                             | 2               | \$ 900.00          | \$ 1,800.00         |
| Hornos                                                                | 2               | \$ 4,500.00        | \$ 9,000.00         |
| Vitrinas                                                              | 1               | \$ 800.00          | \$ 800.00           |
| Mostradores                                                           | 1               | \$ 300.00          | \$ 300.00           |
| Rodillo                                                               | 30              | \$ 15.00           | \$ 450.00           |
| Rasquetas                                                             | 30              | \$ 10.00           | \$ 300.00           |
| Bandejas                                                              | 30              | \$ 15.00           | \$ 450.00           |
| <b>TOTAL MAQUINARIA Y UTENSILIOS</b>                                  |                 |                    | <b>\$ 15,500.00</b> |

**Fuente:** Presupuesto de Programas y Proyectos

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

#### **4.12. PLANEACIÓN FINANCIERA**

La planificación financiera es fundamental para la Asociación de Panificadores Cadeate, ya que en esta se detallaran todos los rubros con los que la institución cuenta, por esta razón se detalla un estado de resultado, flujo de efectivo, balance general y los indicadores financieros más relevantes que esta organización debe tener para llevar un adecuado control de cada uno de sus recursos.

Cabe recalcar que en la presente planificación financiera se detallaran los rubros de los proyectos que se pretenden realizar a futuro, los cuales se ejecutaran de acuerdo a la predisposición de los dirigentes de la asociación.

A continuación se detalla los datos a considerarse:

- a) Total de socios panificadores 30.
- b) Valor cuota mensual por socio \$4, la cual aumentara \$2 dólares más por año.
- c) \$60 mensuales por actividades internas de la asociación.
- d) Otros ingresos \$720.
- e) Los activos fijos se depreciaran de acuerdo a los años de vida de los mismos.
- f) El pago a los proveedores será del 50% de anticipos una vez entregada la factura y el saldo a 15 días plazo.
- g) Las ventas serán por 1000 UND diarias a 0.10 ctvs.
- h) Los gastos administrativos son de \$1800.
- i) Los gastos de ventas \$ 390

**TABLA N° 38 :Balance inicial**

| <b>BALANCE INICIAL<br/>ASOCIACION DE PANIFICADORES<br/>CADEATE</b> |                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                                                                    | <b>2013</b>     |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                                          |                 |
| CAJA                                                               | 200             |
| BANCOS                                                             | 3000            |
| INVENTARIOS                                                        | 906.5           |
| CUENTAS X COBRAR                                                   | 0               |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                                    | <b>4106.5</b>   |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                               |                 |
| TERRENO                                                            | 10000           |
| EQUIPOS Y MAQUINARIAS                                              | 7732            |
| MUEBLES Y ENSERES                                                  | 450             |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                                         | <b>18182</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                               | <b>22288.5</b>  |
| <b>PASIVOS</b>                                                     |                 |
| CTAS X PAGAR PROVEEDORES                                           | 453.25          |
| CXP OTRAS INST.PUB. Y PRIV.                                        | 324             |
| OTRAS CTAS X PAGAR                                                 | 640             |
| PRESTAMO BANCARIO                                                  | 20000           |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                                | <b>21417.25</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                                  |                 |
| CAPITAL                                                            | 871.25          |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                                   | <b>22288.5</b>  |

**TABLA N° 39 : Ingresos reales de la asociación**

| <b>INGRESO REAL</b>   | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>2016</b>    | <b>2017</b>     | <b>2018</b>     |
|-----------------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| CUOTAS                | 1440         | 2160         | 2880           | 3600            | 4320            |
| OTROS INGRESOS        | 720          | 720          | 720            | 720             | 720             |
| AFILIACIONES          | 20           | 20           | 20             | 20              | 20              |
| VENTAS                | 36000        | 36720        | 37454.4        | 38203.49        | 38967.56        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> | <b>38180</b> | <b>39620</b> | <b>41074.4</b> | <b>42543.49</b> | <b>44027.56</b> |

**Fuente:** Asociación de panificadores Cadeate

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 40 : Estado de Resultado**

| <b>ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE</b> |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADO</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>DEL 2013-2018</b>                       |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                            | <b>2014</b>         | <b>2015</b>         | <b>2016</b>         | <b>2017</b>         | <b>2018</b>         |
| <b>INGRESOS</b>                            |                     |                     |                     |                     |                     |
| INGRESOS POR CUOTAS                        | \$ 1,440.00         | \$ 2,160.00         | \$ 2,880.00         | \$ 3,600.00         | \$ 4,320.00         |
| OTROS INGRESOS                             | \$ 720.00           | \$ 720.00           | \$ 720.00           | \$ 720.00           | \$ 720.00           |
| INGRSOS POR AFILIACIONES                   | \$ 20.00            | \$ 20.00            | \$ 20.00            | \$ 20.00            | \$ 20.00            |
| INGRESO X VENTAS                           | \$ 36,000.00        | \$ 36,720.00        | \$ 37,454.40        | \$ 38,203.49        | \$ 38,967.56        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                   | <b>\$ 38,180.00</b> | <b>\$ 39,620.00</b> | <b>\$ 41,074.40</b> | <b>\$ 42,543.49</b> | <b>\$ 44,027.56</b> |

| <b>EGRESOS</b>          |                     |                     |                     |                     |                     |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| MATERIA PRIMA           | \$ 10,878.00        | \$ 11,095.56        | \$ 11,317.47        | \$ 11,543.82        | \$ 11,774.70        |
| MANO DE OBRA            | \$ 7,200.00         | \$ 7,344.00         | \$ 7,490.88         | \$ 7,640.70         | \$ 7,793.51         |
| C.I.F                   | \$ 480.00           | \$ 489.60           | \$ 499.39           | \$ 509.38           | \$ 519.57           |
| DEPR. MAQUIN Y EQUIPOS  | \$ 773.20           | \$ 773.20           | \$ 773.20           | \$ 773.20           | \$ 773.20           |
| DEPR. MUEBLES Y ENSERES | \$ 45.00            | \$ 45.00            | \$ 45.00            | \$ 45.00            | \$ 45.00            |
| GTOS DE VENTAS          | \$ 390.00           | \$ 397.80           | \$ 405.76           | \$ 413.87           | \$ 422.15           |
| GTOS ADMINISTRACION     | \$ 1,800.00         | \$ 1,836.00         | \$ 1,872.72         | \$ 1,910.17         | \$ 1,948.38         |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>  | <b>\$ 21,566.20</b> | <b>\$ 21,981.16</b> | <b>\$ 22,404.42</b> | <b>\$ 22,836.14</b> | <b>\$ 23,276.50</b> |
|                         |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>\$ 16,613.80</b> | <b>\$ 17,638.84</b> | <b>\$ 18,669.98</b> | <b>\$ 19,707.34</b> | <b>\$ 20,751.06</b> |
| UTIDAD ACUMULADA        | \$ 16,613.80        | \$ 34,252.64        | \$ 52,922.62        | \$ 72,629.97        | \$ 93,381.02        |

**Fuente:** Asociación de panificadores Cadeate  
**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 41 : Flujo de Efectivo**

| <b>ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES CADEATE</b> |                         |                         |                         |                         |                         |
|--------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO</b>                   |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>DEL 2013-2018</b>                       |                         |                         |                         |                         |                         |
|                                            | <b>2014</b>             | <b>2015</b>             | <b>2016</b>             | <b>2017</b>             | <b>2018</b>             |
| <b>FEGAO</b>                               |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>INGRESOS</b>                            |                         |                         |                         |                         |                         |
| VENTAS Y COBROS                            | \$<br>38,180.00         | \$<br>39,620.00         | \$<br>41,074.40         | \$<br>42,543.49         | \$<br>44,027.26         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>\$<br/>38,180.00</b> | <b>\$<br/>39,620.00</b> | <b>\$<br/>41,074.40</b> | <b>\$<br/>42,543.49</b> | <b>\$<br/>44,027.26</b> |
| <b>EGRESOS</b>                             |                         |                         |                         |                         |                         |
| MATERIA PRIMA                              | \$<br>10,878.00         | \$<br>11,095.56         | \$<br>11,317.47         | \$<br>11,543.82         | \$<br>11,774.70         |
| MANO DE OBRA                               | \$<br>7,200.00          | \$<br>7,344.00          | \$<br>7,490.88          | \$<br>7,640.70          | \$<br>7,793.51          |
| CIF                                        | \$<br>480.00            | \$<br>489.60            | \$<br>499.39            | \$<br>509.38            | \$<br>519.57            |
| GTOS VENTAS                                | \$<br>390.00            | \$<br>397.80            | \$<br>405.76            | \$<br>413.87            | \$<br>422.15            |
| GTOS ADMINISTRACION                        | \$<br>1,800.00          | \$<br>1,836.00          | \$<br>1,872.72          | \$<br>1,910.17          | \$<br>1,948.38          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                       | <b>\$<br/>20,748.00</b> | <b>\$<br/>21,162.96</b> | <b>\$<br/>21,586.22</b> | <b>\$<br/>22,017.94</b> | <b>\$<br/>22,458.30</b> |
| <b>TOTAL FEGAO</b>                         | <b>\$<br/>17,432.00</b> | <b>\$<br/>18,457.04</b> | <b>\$<br/>19,488.18</b> | <b>\$<br/>20,525.55</b> | <b>\$<br/>21,568.96</b> |
| <b>FEGAI</b>                               |                         |                         |                         |                         |                         |
| (-) COMPRA DE ACTIVOS FIJOS                | \$0                     | \$0                     | \$0                     | \$0                     | \$0                     |
| <b>TOTAL FEGAI</b>                         | <b>\$0</b>              | <b>\$0</b>              | <b>\$0</b>              | <b>\$0</b>              | <b>\$0</b>              |
| <b>FEGAF</b>                               |                         |                         |                         |                         |                         |
| PAGO DE PRESTAMOS BANCARIOS                | -2000                   | -2000                   | -2000                   | -2000                   | -2000                   |
| CTAS X PAGAR                               | -640.00                 | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                    | 0.00                    |
| <b>TOTAL FEGAF</b>                         | <b>-2640.00</b>         | <b>-2000.00</b>         | <b>-2000.00</b>         | <b>-2000.00</b>         | <b>-2000.00</b>         |
| <b>AUMENTO O DISMINUCIÓN EFECTIVO</b>      | 14792.000               | 16457.04                | 17488.18                | 18525.55                | 19568.96                |
| <b>SALDO INICIAL</b>                       | 200                     | 15392.00                | 31849.04                | 49337.22                | 67862.77                |
| <b>SALDO FINAL</b>                         | <b>14992.00</b>         | <b>31849.04</b>         | <b>49337.22</b>         | <b>67862.77</b>         | <b>87431.72</b>         |

Fuente: Asociación de panificadores Cadeate  
Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 42 : Balance proyectado**

| <b>ASOCIACION DE PANIFICADORES CADEATE</b> |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
|--------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
| <b>DEL 2013 - 2018</b>                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
|                                            | 2013                | 2014                | 2015                | 2016                 | 2017                 | 2018                 |             |             |             |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                  |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
| CAJA                                       | \$ 200.00           | \$ 14,992.00        | \$ 31,849.04        | \$ 49,337.22         | \$ 67,862.77         | \$ 87,431.72         |             |             |             |
| BANCOS                                     | \$ 3,000.00         | \$ 36,000.00        | \$ 36,720.00        | \$ 37,454.40         | \$ 38,203.49         | \$ 38,967.56         |             |             |             |
| INVENTARIOS                                | \$ 906.50           | \$ 10,878.00        | \$ 11,095.56        | \$ 11,317.47         | \$ 11,543.82         | \$ 11,774.70         |             |             |             |
| CUENTAS X COBRAR                           | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |             |             |             |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>            | <b>\$ 4,106.50</b>  | <b>\$61,870.00</b>  | <b>\$79,664.60</b>  | <b>\$ 98,109.09</b>  | <b>\$117,610.08</b>  | <b>\$138,173.97</b>  |             |             |             |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                       |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
| TERRENO                                    | \$ 10,000.00        | \$ 10,000.00        | \$ 10,000.00        | \$ 10,000.00         | \$ 10,000.00         | \$ 10,000.00         |             |             |             |
| EQUIPOS Y MAQUINARIAS                      | \$ 7,732.00         | \$ 7,732.00         | \$ 6,958.80         | \$ 7,732.00          | \$ 7,732.00          | \$ 7,732.00          |             |             |             |
| DEP. EQUIP Y MAQUINARIAS                   |                     | \$ 773.20           | \$ 6,958.80         | \$ 1,546.40          | \$ 2,319.60          | \$ 5,412.40          | \$ 3,092.80 | \$ 4,639.20 | \$ 3,866.00 |
| MUEBLES Y ENSERES                          | \$ 450.00           | \$ 450.00           | \$ 450.00           | \$ 450.00            | \$ 450.00            | \$ 450.00            |             |             | \$ 450.00   |
| DEP MUEBLES Y ENSERES                      |                     | \$ 45.00            | \$ 405.00           | \$ 90.00             | \$ 360.00            | \$ 135.00            | \$ 180.00   | \$ 270.00   | \$ 225.00   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                 | <b>\$ 18,182.00</b> | <b>\$17,363.80</b>  | <b>\$15,772.40</b>  | <b>\$ 15,727.40</b>  | <b>\$ 14,909.20</b>  | <b>\$ 14,091.00</b>  |             |             |             |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                       | <b>\$ 22,288.50</b> | <b>\$ 79,233.80</b> | <b>\$ 95,437.00</b> | <b>\$ 113,836.49</b> | <b>\$ 132,519.28</b> | <b>\$ 152,264.97</b> |             |             |             |
| <b>PASIVOS</b>                             |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
| CTAS X PAGAR PROVEEDORES                   | \$ 453.25           | \$ 5,829.00         | \$ 5,945.58         | \$ 6,064.49          | \$ 6,599.65          | \$ 6,919.61          |             |             |             |
| CXP OTRAS INST.PUB. Y PRIV.                | \$ 324.00           | \$ 648.00           | \$ 906.18           | \$ 924.30            | \$ 942.79            | \$ 961.65            |             |             |             |
| OTRAS CTAS X PAGAR                         | \$ 640.00           | \$ 9,480.00         | \$ 9,669.60         | \$ 11,262.07         | \$ 11,683.86         | \$ 12,339.69         |             |             |             |
| PRESTAMO BANCARIO                          | \$ 20,000.00        | \$ 18,000.00        | \$ 16,000.00        | \$ 14,000.00         | \$ 12,000.00         | \$ 10,000.00         |             |             |             |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                        | <b>\$ 21,417.25</b> | <b>\$ 33,957.00</b> | <b>\$ 32,521.36</b> | <b>\$ 32,250.87</b>  | <b>\$ 31,226.30</b>  | <b>\$ 30,220.95</b>  |             |             |             |
| <b>PATRIMONIO</b>                          |                     |                     |                     |                      |                      |                      |             |             |             |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO                     |                     | \$ 16,613.80        | \$ 17,638.84        | \$ 18,669.98         | \$ 19,707.34         | \$ 20,751.06         |             |             |             |
| UTILIDAD ACUMULADA                         |                     | \$ 16,613.80        | \$ 34,252.64        | \$ 52,922.62         | \$ 72,629.97         | \$ 93,381.02         |             |             |             |
| CAPITAL                                    | \$ 871.25           | \$ 28,663.00        | \$ 28,663.00        | \$ 28,663.00         | \$ 28,663.00         | \$ 28,663.00         |             |             |             |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>           | <b>\$ 22,288.50</b> | <b>\$ 79,233.80</b> | <b>\$ 95,437.00</b> | <b>\$ 113,836.49</b> | <b>\$ 132,519.27</b> | <b>\$ 152,264.97</b> |             |             |             |

Fuente: Asociación de panificadores Cadeate

Elaborado por: Lucio Rodríguez M

**TABLA N° 43 : Indicadores Financieros**

| <b>Razones de Liquidez</b>                            |                                | <b>2014</b>        | <b>Análisis</b>                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Razón de Circulante</b>                            | <b>Activo Circulante</b>       | 61870              | Por cada dólar que se invierte se obtiene \$1,82 para afrontar las deudas de la organización.                                        |
|                                                       | <b>Pasivo Circulante</b>       | 33957 = \$ 1.82    |                                                                                                                                      |
| <b>Prueba Acida</b>                                   | <b>AC – Inventario</b>         | 50992              | La asociación posee \$1.50 adicionales para afrontar las deudas a corto plazo                                                        |
|                                                       | <b>PC</b>                      | 33957 = \$1.50     |                                                                                                                                      |
| <b>Capital de Trabajo Neto sobre total de activos</b> | <b>A.C. - P.C.</b>             | 27913              | La asociación puede seguir operando debido a que por cada dólar que se invierte a corto plazo se posee adicionalmente 0,35 centavos. |
|                                                       | <b>Activos Totales</b>         | 79233.80 = \$0.35  |                                                                                                                                      |
| <b>Razón de Efectivo</b>                              | <b>Efectivo y Equivalentes</b> | 14992              | Por cada dólar invertido se obtiene \$0.44 dólares para convertirlos en activos efectivamente líquidos.                              |
|                                                       | <b>PC</b>                      | 33957 = \$0.44     |                                                                                                                                      |
| <b>Razones de Administración de Activos</b>           |                                |                    |                                                                                                                                      |
| <b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b>                 | Ingresos Cuotas Anuales        | _____ =            | Las asociación no tiene valores pendientes de cobro                                                                                  |
|                                                       | Cuentas por cobrar             | _____ =            |                                                                                                                                      |
| <b>Días de Pendientes</b>                             | Cuentas por Cobrar             | _____ =            | La asociación realiza una venta directa no da crédito por el momento                                                                 |
|                                                       | Ventas a Crédito/360           | _____ =            |                                                                                                                                      |
| <b>Rotación de Activo Fijo</b>                        | Ventas                         | 36000 =            | Indica que la asociación está generando ingresos 2,07 veces la inversión en activos fijos                                            |
|                                                       | Activo Fijo Neto               | 17363.80 2,07veces |                                                                                                                                      |
| <b>Rotación del Total de Activos</b>                  | Ventas                         | 36000 =            | Indica que la asociación está generando ingresos equivalentes a 0,45 la inversión en activos totales                                 |
|                                                       | Total de Activos               | 79233.80 = \$0,45  |                                                                                                                                      |

**Fuente:** Razones Financieras

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

**TABLA N° 44 : Indicadores financieros**

| <b>RAZON DE APALANCAMIENTO</b>         |                     |          |         |                                                                                                                   |
|----------------------------------------|---------------------|----------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Razón de Endeudamiento</b>          | Total de Pasivos    | 33957    | =0.43%  | El 0.43% del total de la inversión (activos Totales) han sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento) |
|                                        | Total de Activos    | 79233.80 |         |                                                                                                                   |
| <b>Apalancamiento</b>                  | Total de Activos    | 79233.80 | =1,75   | \$1,75 fueron financiados con 1 del patrimonio y el resto fue de los acreedores.                                  |
|                                        | Total de Patrimonio | 45276.80 |         |                                                                                                                   |
| <b>Apalancamiento del Patrimonio</b>   | Total de Pasivos    | 33957    | =0,75   | Por cada dólar del patrimonio los accionistas pusieron 0,75 centavos.                                             |
|                                        | Total de Patrimonio | 45276.80 |         |                                                                                                                   |
| <b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>         |                     |          |         |                                                                                                                   |
| <b>Margen de Utilidad Neta</b>         | Utilidad Neta       | 16613.80 | = 0.46% | El margen de utilidad neta es de 46% debido a los gastos que se generan                                           |
|                                        | Ventas              | 36000    |         |                                                                                                                   |
| <b>Rendimiento sobre los Activos</b>   | Utilidad Neta       | 16613.80 | = 0.20% | Del 100% de los activos se obtuvo una utilidad del 20%                                                            |
|                                        | Total de Activos    | 79233.80 |         |                                                                                                                   |
| <b>Rendimiento sobre el Patrimonio</b> | Utilidad Neta       | 16613.80 | = 0.37% | Los socios obtienen una utilidad sobre su inversión de los 37% generados por las utilidades.                      |
|                                        | Total de Patrimonio | 45276.80 |         |                                                                                                                   |

**Fuente:** Razones Financieras

**Elaborado por:** Lucio Rodríguez Magallanes

#### **4.13. CONCLUSIONES**

1. Está demostrado que el plan estratégico es la herramienta que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, en este caso a la Asociación de Panificadores Cadeate, el cual le permitirá a los panificadores llevar un control adecuado de cada una las actividades que ejecuten para brindar productos de calidad.
2. Este proceso planificado permitirá mejorar el trabajo en equipo y fortalecer la gestión administrativa, las cuales influirán directamente en las actividades que se realicen; de la misma forma ayudara a implementar estrategias que permitan generar ventajas competitivas con el fin de crecer a nivel provincial.
3. Mediante la implementación de programas y proyectos los socios podrán visualizar el futuro de la asociación siendo esto primordial para el progreso de la asociación.
4. La mayor parte de los socios panificadores carecen de conocimientos fundamentales para la buena administración de su negocio, factor que no les ha permitido alcanzar las metas que se proponen y esto se debe a que cuentan con un nivel básico de educación.
5. La Asociación de Panificadores Cadeate cuenta con una gama de productos pero la carencia de estrategias de mercadeo no les ha permitido que sus productos lleguen a nuevos mercados que le generen mejores ingresos y un mayor reconocimiento institucional.

#### **4.14. RECOMENDACIONES**

1. Coordinar las acciones necesarias para la implementación del plan estratégico en la Asociación de Panificadores Cadeate, con el fin de desarrollar una mejor administración que conlleve al desarrollo organizacional de la institución.
2. Mediante la aplicación de las estrategias establecidas en el plan los panificadores podrán hacerle frente a los cambios que se presenten en el mercado y crear ventajas competitivas que le permitan cumplir con las expectativas de la asociación y lograr la satisfacción de los clientes en un futuro.
3. Ejecutar los programas y proyectos asignados con un equipo de trabajo capacitado y orientado en cada una de las actividades de la asociación.
4. Es indispensable que los socios panificadores se capaciten en áreas afines a su trabajo diario para que tengan los conocimientos necesarios y puedan efectuar una eficiente administración en cada uno de sus negocios.
5. Debido a la variedad de productos con los que cuenta la asociación de Panificadores Cadeate, se hace necesario la elaboración de un plan de marketing, que permita difundir los diferentes productos que oferta y crear alianzas estratégicas que le permitan obtener mayores beneficios, incrementar la clientela y por ende el desarrollo de la misma.

## **Bibliografía**

1. Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeacion & Estrategia. colombia.
2. Aranda, A. (2007). Planificacion Estrategica Educativa Segunda Edicion.
3. Carrion Maroto, J. (2007). Estrategia de la Vision a la accion 2da Edicion. Madrid, España: Editorial Esic.
4. Cesar Augusto, B. (2006). Metodologia de la Investigacion. Santa Fe de Bogota: Person Education de Colombia.
5. Diaz, L. (2005). Analisis y planeamiento. San Jose, Costa Rica: Editorial EUNED.
6. FAO. (2007). Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Roma.
7. Fernandez, A. (2008). Direccion Estrategica en las Empresas y Organizaciones. Chile: Diaz de Santos Amazon.
8. Fred, D. (2003). Conceptos de administracion estrategica. Mexico: Editorial Pearson education.
9. Gallego, C. F. (2006). Elaboracion y presentacion de un proyecto de investigacion y una tesina. España.
10. Gomez, M. (2006). Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica. Cordova, Argentina: Editorial las brujas.
11. Herrera, J. P. (2005). Los proyectos: la razon del presente Segunda edicion ampliada. Bogota.
12. Malagon, G. (2006). Garantia de calidad en salud 2da edicion. Bogota: Editorial Medica Internacional.
13. Matilla, k. (2009). Conceptos fundamentales en la Planfificacion Estrategica de las Relaciones Publicas. Barcelona: UOC.
14. Mendez Alvares, C. (2006). Metodologia: Diseño y Desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales. Bogota: Editorial Limusa S.A.
15. Paredes, W. G. (2011). Investigacion Accion Primera edicion. Editores Rijabal.

16. Reyes, A. (2005). *Administracion por Objetivos*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
17. Rodriguez, J. (2005). *Como aplicar la Planeacion Estrategica a la pequeña y mediana empresa quinta edicion*. mexico: Internacional Thomson Editores,S.A.
18. Ruiz Ordoñez, R. U. (2007). *Direccion Empresarial Asistida Como Alinear Estrategicaente su Organizacion*. Madrid (Esapaña): Vision net.
19. Sainz, J. M. (2012). *El Plan Estrategico en la Practica 3º edicion*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
20. Sampieri. (s.f.).
21. Ventura, J. (2009). *Analisis Estrategico de la Empresa*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
22. Vertice. (2007). *Direccion Estrategica*. España: editorial vertice.
23. Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificacion Estrategica, presupuesto y control de la gestion Publica*. Caracas: Editorial texto, C.A.

## **Página Web.**

1. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
2. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
3. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
4. [www.naturalezayAlcancedelaPlaneacionEstrategica.com](http://www.naturalezayAlcancedelaPlaneacionEstrategica.com)
5. [www.proyectosdeplaneaciónestrategica.com](http://www.proyectosdeplaneaciónestrategica.com)
6. [www.iespana.es/traduc.planificaciónyestrategias](http://www.iespana.es/traduc.planificaciónyestrategias)
7. [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

## ANEXO N° 1: Aprobación Estatutos

  
**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL**  
*Subsecretaría Provincial del Guayas*  
Gestión Jurídica y Asesoría Legal

**ACUERDA:**

Art.1.- Aprobar el Estatuto y conceder Personería Jurídica a la **ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES "CADEATE"**, con domicilio en la Comuna Cadeate, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas, con las siguientes modificaciones:

PRIMERA: En el Art. 4, literal f) en vez de "promover y procurar" dirá "solicitar y gestionar".- SEGUNDA: En el Art. 6 a continuación del Art. 6, créase un literal que diga: e) Ser Panificador.- TERCERA: En el Art. 13, suprimase el "literal c)".- CUARTA: En el Art. 14, en vez de "Litoral" dirá "Guayas".- QUINTA: En el Art. 16, literal a), en vez de de "cumplimiento" dirá "incumplimiento"; en el literal b) a continuación de "física" intercálase "grave". Suprimase el literal c); en el literal d) en vez de "el ahorro" dirá "la honra". A continuación de "personas" agréguese "debidamente comprobados conforme a derecho".- SEXTA: Suprimase el título que aparece a continuación del Art. 16, que dice: "CAPITULO IV DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN".- SÉPTIMA: En el Art. 18, a continuación de "susceptible" intercálase "de apelación". A continuación de "el asamblea" intercálase "en el término de 8 días después de notificada en legal y debida forma".- OCTAVA.- A continuación del Art. 18, créase un Capítulo y Art. Que diga: CAPITULO IV ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Art.- La Asociación tendrá los siguientes Organismos: a) LA ASAMBLEA GENERAL.- b) EL DIRECTORIO.- c) LAS COMISIONES.

NOVENA.- En el Art. 20, en vez de "las dos terceras partes" dirá "la cuarta parte".- DECIMA.- En el Art. 28, en vez de "cuatro miembros" dirá "cinco miembros".-DECIMA PRIMERA.- En el Art. 45, en vez de "un año" dirá "seis meses".- DECIMA SEGUNDA: En los Arts. 48 y 49, en vez de "Litoral" dirá "Guayas".- DECIMA TERCERA: A continuación del Art. 51, créase un Art. Que diga: Art. ... "Por su naturaleza y fines la Asociación queda prohibida de intervenir y representar en asuntos inherentes a posesión, lotización y adjudicación de bienes raíces destinados para vivienda, fincas vacacionales o recreacionales, unidades de producción agrícola o ganadera, sin perjuicio del derecho de dominio que establece el Código Civil".

Art. 2.- Registrar en calidad de socios Fundadores a las siguientes Personas:

|                             |            |                        |            |
|-----------------------------|------------|------------------------|------------|
| BALON SUAREZ GREGORIO       | 0914940838 | LINO REYES JUAN B.     | 0901258194 |
| PARRALES RODRÍGUEZ JOSE     | 0916928138 | PARRALES FIGUEROA JUAN | 0907015655 |
| PARRALES FIGUEROA MARIO     | 0911746618 | REYES REYES JORGE      | 0913053377 |
| REYES SUAREZ JOSE           | 0908446313 | REYES SOTO FRANCISCO   | 0901277251 |
| REYES SUAREZ HUMBERTO       | 0913141446 | REYES SUAREZ TRODORA   | 0910938604 |
| REYES YAGUAL JORGE          | 0906839360 | SUAREZ GONZABAY JUAN   | 0907822035 |
| SUAREZ SUAREZ BRAULIO       | 0903601359 | SUAREZ SUAREZ VICENTE  | 0918516677 |
| SUAREZ SUAREZ ESPERANZA     | 0906947395 | SUAREZ MORALES FLOR    | 0918968835 |
| SUAREZ MORALES JUNIOR       | 0916152051 |                        |            |
| SUAREZ DE LA ROSA GUILLERMO | 0913141594 |                        |            |

Art. 3.- Reconocer a la Asamblea General de socios como la máxima autoridad y Organismo competente para resolver los problemas internos de la **ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES "CADEATE"**.

Fuente: Asociación de Panificadores Cadeate

## ANEXO N° 2 : Aprobación de estatutos MIES

|                                                                                   |                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|  | <b>COORDINACIÓN ZONAL 8</b><br>Asesoría Jurídica |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

Guayaquil, 10 de agosto de 2011

Señor.-  
**DAMASO REYES SUAREZ**  
**PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE PANIFICADORES CADEATE**  
Recinto Cadeate.-

De mi consideración:

En atención al trámite No.15149 de fecha 20 de julio de 2011, comunico a usted que la documentación entregada ha sido debidamente examinada e incorporada al expediente de la Organización que reposa en esta Coordinación Zonal 8 y de conformidad con el Art. 9 del Reglamento para la Aprobación de Estatutos, Reformas y Codificaciones, Liquidaciones y Disolución y Registro de Socios y Directivas de las Organizaciones Previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales, según consta en el Decreto Ejecutivo No. 3054, publicado en el R.O. No. 660 del 11 de septiembre del 2002, reformado por el Decreto Ejecutivo No. 610 y publicado en el R.O. No. 171 del 17 de septiembre del 2007 y por el Decreto Ejecutivo No. 982 del 25 de marzo del 2008, publicado en el R.O. No. 311 de fecha 08 de abril del 2008 y modificado en parte mediante Decreto Ejecutivo No. 1389 del 14 de octubre del 2008; se ha procedido a tomar nota, con fines estadísticos, de la Resolución de Asamblea General de socios, realizada el 11 de junio de 2011, en la que se ha elegido la Directiva correspondiente al período 2011 - 2013 y que regirá hasta el 11 de junio de 2013

|                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| PRESIDENTE              | DAMASO REYES SUAREZ       |
| VICEPRESIDENTE          | PEDRO LEONARDO LINO       |
| SECRETARIO              | TEODORO LINO EUGENIO      |
| TESORERO                | SEGUNDO SUAREZ DE LA ROSA |
| SINDICO                 | MANUEL REYES YAGUAL       |
| VOCALES PRINCIPALES     | VOCALES SUPLENTES         |
| GREGORIO BALON SUAREZ   | MARIO PARRALES FIGUEROA   |
| JOSE PARRALES RODRIGUEZ | JOSE REYES SUAREZ         |
| SEVERO SORIANO BORBOR   | ESPERANZA SUAREZ SUAREZ   |

Para que los socios puedan participar de las Asambleas Generales, sesiones o procesos electorarios deben encontrarse registrados en la Coordinación Zonal 8 del MIES.

Las Organizaciones tienen la obligación de registrarse en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil –SRUOSC-, para lo cual deben ingresar al Portal [www.sociedadcivil.gov.ec](http://www.sociedadcivil.gov.ec)

Por los antecedentes expuestos, la solicitud ha sido aprobada por esta Coordinación Zonal 8, por encontrarse en Derecho. La veracidad de los documentos presentados es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios y de existir alguna oposición debidamente fundamentada sobre los registros de la presente directiva, deberá ser resuelta de conformidad con las disposiciones estatutarias y en caso de persistir se someterá a la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No. 145 de septiembre 4 de 1997, cuya acta será entregada a esta Coordinación Zonal 8 para el Registro Estadístico respectivo, sin perjuicio de que se pueda acudir ante los jueces ordinarios.

**Libro No. 004 Folio No. 0424 Registro No. 0848**

Atentamente,  
DÍOS, PATRIA Y LIBERTAD

  
AB. CARMEN CORDOVA TORRES  
**RESPONSABLE DE ASESORIA JURIDICA**  
Registro en base a Informe No. 0737-GJ-AOL-11

JUNTOS POR EL BUEN VIVIR  
Guayaquil, av. de Orellana, Edif. Gobierno del Litoral, 2° Piso. [www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec). 1800-555-666

Fuente: Asociación de Panificadores Cadeate

ANEXO N° 3: Registro asistencia mesas de trabajo I parte



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL,

REGISTRO DE ASISTENCIA A MESAS DE TRABAJOS  
SOCIOS QUE APOYAN EL TRABAJO DE INVESTIGACION

LUGAR: 15 / SEP CADIZ  
FECHA: 15 / sept / 2013

| Nº | NOMBRES Y APELLIDOS           | FIRMAS                    |
|----|-------------------------------|---------------------------|
| 1  | Alcuberto DOMASO Reyes Svarcí | <i>Alcuberto D. S.</i>    |
| 2  | Segundo Svarcí de la Rosa     | <i>Segundo Svarcí</i>     |
| 3  | Juan Svarcí Coutobay          | <i>Juan Svarcí</i>        |
| 4  | Teodoro Lino Esquino          | <i>Teodoro Lino</i>       |
| 5  | JOSE Emiliano Reyes Svarcí    | <i>JOSÉ E. S.</i>         |
| 6  | Danny Reyes Svarcí            | <i>Danny Reyes S.</i>     |
| 7  | Pedro Leonardo Lino           | <i>Pedro L.</i>           |
| 8  | Paulino Reyes Panchona        | <i>Paulino Reyes</i>      |
| 9  | Mario Reyes Svarcí            | <i>Mario Reyes</i>        |
| 10 | Juan Bautista Lino Reyes      | <i>Juan Bautista Lino</i> |
| 11 | Severo Soriano                | <i>Severo Soriano</i>     |
| 12 | Gregorio Bolon Svarcí         | <i>Gregorio Bolon S.</i>  |
| 13 | Esperanza Svarcí Svarcí       | <i>Esperanza Svarcí</i>   |
| 14 | Guillermo Svarcí de la Rosa   | <i>Guillermo Svarcí</i>   |
| 15 | Jose Parales Rodriguez.       | <i>Jose Parales</i>       |
| 16 | Olimpo Parales Yagual.        | <i>Olimpo Parales y</i>   |
| 17 | Mexiano Svarcí Svarcí         | <i>Mexiano Svarcí</i>     |
| 18 | Jorge Reyes Reyes             | <i>Jorge Reyes</i>        |
| 19 | Julio Svarcí Morales          | <i>Julio Svarcí</i>       |
| 20 | Cristobal Lino Reyes          | <i>Cristobal Lino</i>     |
| 21 | Wenceslao Rey Reyes           | <i>Wenceslao Rey</i>      |

Fuente: Mesas de trabajo

**ANEXO N° 4: Asistencia mesas de trabajo II parte**



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

REGISTRO DE ASISTENCIA A MESAS DE TRABAJOS  
SOCIOS QUE APOYAN EL TRABAJO DE INVESTIGACION

LUGAR: CADESTE  
FECHA: 15/SEP/2013

| N° | NOMBRES Y APELLIDOS         | FIRMAS             |
|----|-----------------------------|--------------------|
| 22 | Jovita Marciana Suarez Lino | Jovita Suarez Lino |
| 23 | Vidal cordova dominiques.   | Vidal Cordova D    |
| 24 | Vicente Suarez Suarez.      | Vicente Suarez     |
| 25 | Ferce Manuel Ryes yagual.   | Ferce M Ryes       |
| 26 | Benito Suarez Ryes.         | Benito Suarez R    |
| 27 | Carlos Suarez Morales.      | Car Suarez         |
| 28 | Mario Porrales Ligueroa     | Mario Porrales     |
| 29 | Francisco Ryes Ryes.        | Francisco Ryes R   |
| 30 |                             |                    |

Fuente: Mesas de trabajo

**ANEXO N° 5 : Acta de aprobación de la misión, visión, valores.**

**ASOCIACION DE PANIFICADORES "CADEATE"**

 **Fundado, el 20 de septiembre de 1992**   
**Acuerdo Ministerial # 7228**  
**Cadeate – Manglaralto – Santa Elena**

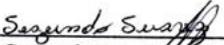
Cadeate, 14 de Octubre del 2013

**ACTA DE APROBACION**

La presente tiene como finalidad, expresarle nuestros saludos de quienes conformamos la Asociación de Panificadores Cadeate, considerada la capital del pan. Por medio de este medio, nos permitimos informar que la asociación da la respectiva aprobación a los siguientes componentes que se encuentran inmersos en el plan estratégico.

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Filosofía
- ✓ Valores
- ✓ Estructura Orgánica
- ✓ Estrategias

**ATENTAMENTE**

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Humberto Reyes Suarez<br><b>Presidente</b>   | <br>Fundado el 20 de Septiembre de 1992<br>Acuerdo Ministerial 7228<br>CADEATE - ECUADOR | <br>Pedro Leonardo Lino<br><b>Vicepresidente</b> |
| <br>Segundo Suarez de la Rosa<br><b>Tesorero</b> |                                                                                                                                                                             | <br>Teodoro Lino Eugenio<br><b>Secretario</b>    |

Fuente: Asociación de Panificadores Cadeate

## ANEXO N° 6: Acta de compromiso

### ASOCIACION DE PANIFICADORES "CADEATE"



Fundado, el 20 de septiembre de 1992  
Acuerdo Ministerial # 7228  
Cadeate – Manglaralto – Santa Elena



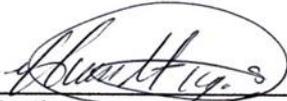
### ACTA DE COMPROMISO

Con fecha 14 de octubre del 2013, y estando reunidos en las instalaciones de la Asociación de Panificadores Cadeate de la Comuna Cadeate Provincia de Santa Elena, el estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, que corresponde al nombre de: **Lucio Leonel Rodríguez Magallanes** realiza la explicación del Proyecto de tesis denominada **"PLAN ESTARTEGICO PARA LA ASOCIACION DE PANIFICADORES CADEATE DE LA COMUNA CADEATE, CANTON SANTA ELENA, AÑO 2013-2018"**.

Una vez explicado el proyecto los integrantes de la asociación de panificadores "CADEATE", dan por aceptado el proyecto, adjuntando que cada uno de ellos son los encargados de llevar a cabo el presente plan, debido a que son las personas involucradas directamente en la toma de decisiones dentro de la organización.

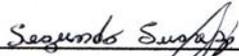
De esta manera el estudiante que trabajó en la elaboración del Plan, y que cumplió con el compromiso de aportar con sus conocimientos y asesoría profesional, se exime de toda responsabilidad si los integrantes de la Asociación no ejecutan el proyecto debido a que en ellos recae el compromiso de su ejecución, el estudiante efectuara el seguimiento correspondiente durante tres meses.

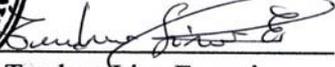
ATENTAMENTE

  
Humberto Reyes Suarez  
Presidente



  
Pedro Leonardo Lino  
Vicepresidente

  
Segundo Suarez de la Rosa  
Tesorero

  
Teodoro Lino Eugenio  
Secretario

## ANEXO N° 7 : Formato de entrevista I parte



**FORMATO DE ENTREVISTA**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACION**

**Objetivo.-** Recopilar información mediante la aplicación del instrumento, para el diseño de un Plan Estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeate, Comuna Cadeate, Provincia de Santa Elena, 2013-2018.

Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

**NOMBRE:**.....  
**LUGAR Y FECHA:**.....  
**CARGO:**.....  
**CELULAR:**.....

**1. ¿Con que finalidad se creó la asociación de panificadores Cadeate?**

\*Tener respaldo de las autoridades para obtener recursos de apoyo   
 \*Estar organizados para evitar contradicciones   
 Conseguir un area física   
 \*Trabajar en equipo para obtener mejores beneficios   
 \*Mejorar el estatus de vida de los asociados en todos sus ambitos

**Explique:**  
 \_\_\_\_\_

**2. ¿usted tiene conocimiento de los propósitos u objetivos de la asociación?**

SI  NO

**Por qué:**  
 \_\_\_\_\_

**3. ¿La asociación cuenta con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la misma?**

SI  NO

En la reciente directiva  
 No se ha cumplido a totalidad  
 No cuentan con un plan  
 Está en proceso de desarrollo

**Por qué:**  
 \_\_\_\_\_

**4. ¿Realiza una planificación de sus actividades?**

SI  NO

**¿Por qué?:** \_\_\_\_\_

**5. ¿Cree usted que existe coordinación, entre los directivos e integrantes para alcanzar los fines comunes de la asociación?**

Definitivamente si   
 Probablemente si   
 Indeciso   
 Probablemente no   
 Definitivamente no

**6. ¿Considera que la asociación posee en la actualidad recursos económicos - financieros suficientes para atender la demanda de sus clientes?**

Totalmente de acuerdo   
 De acuerdo   
 Neutral   
 En desacuerdo   
 Totalmente en desacuerdo

**¿Explique por qué?** \_\_\_\_\_

**7. ¿Cree que los panificadores trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados en sus actividades?**

Siempre   
 Casi siempre   
 Algunas veces   
 Casi nunca   
 Nunca

**¿Por qué?:** \_\_\_\_\_

**8. ¿Se ha realizado un análisis interno y externo en la asociación.?**

SI  NO

**¿Por qué?:** \_\_\_\_\_

Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

## ANEXO N° 8 : Formato de Entrevista II parte

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>9. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los directivos de la asociación en estos dos últimos años?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>Muy buena <input type="checkbox"/></p> <p>Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Regular <input type="checkbox"/></p> <p>Mala <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>                                            | <p>12. ¿La asociación cuenta con estrategias organizacionales para el alcance de sus objetivos?</p> <p>Definitivamente si <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente si <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente no <input type="checkbox"/></p> <p>Definitivamente no <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>                                                                | <p>15. ¿Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación panificadores Cadeate?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Explique por qué: _____</p>                               |
| <p>10. ¿Considera usted que la motivación es un factor influyente en la administración de una organización?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>¿Explique por qué? _____</p> | <p>13. ¿Considera que la planificación es el medio indicado para que los panificadores desarrollen estrategias que les permitan seguir creciendo en el mercado?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> | <p>16. ¿Cree usted que el plan estratégico, mejorara el direccionamiento administrativo de la asociación de panificadores Cadeate?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Explique por qué: _____</p> |
| <p>11. ¿Considera usted que los panificadores planifican para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado actual?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>                                                                                                                                                                     | <p>14. ¿Considera que la creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>                                     | <p>Gracias por su colaboración.....</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

## ANEXO N° 9: Formato de Encuesta a clientes I parte



**FORMATO DE ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA**  
**ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO**  
**EMPRESARIAL.**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

**Objetivo.-** Recopilar información mediante la aplicación del instrumento, para el diseño de un Plan Estratégico para la Asociación de Panificadores Cadeste, Comuna Cadeste, Provincia de Santa Elena, 2013-2018.

Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

Nombre: ..... Fecha: .....

Tel: ..... Sexo: M  F

Edad: 15 -- 24 años  
 25 -- 34 años  
 35 -- 44 años  
 45 -- 54 años  
 Más de 55

Nivel de Instrucción del entrevistado:

Primaria   
 Secundaria   
 Superior

Por favor marque con una X en el casillero que usted considera conveniente:

- ¿Consumo usted pan? (si la respuesta es si continúe con la encuesta..)

SI  NO

- ¿Con qué frecuencia consume este producto?

Diario   
 Semanal   
 Quincenal   
 Mensual   
 Otro.....   
 Especifique.....

- ¿Realiza Ud. compras de productos elaborados por la asociación de panificadores Cadeste?

Siempre   
 Casi siempre   
 Rara vez   
 A veces   
 Nunca

- ¿Qué le parecen los productos que ofrece la asociación (pan)?

Excelente   
 Muy buenos   
 Buenos   
 Regulares   
 Deficiente

- ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que es el más importante al momento de la compra del producto?

Precio   
 Calidad   
 Atención al cliente   
 Otro \_\_\_\_\_

- ¿Cómo estima los precios de los productos que brinda la asociación?

Caros   
 Medianamente Caros   
 Económicos   
 Baratos

- ¿Cómo califica la atención que recibe al momento de la compra del producto?

Excelente   
 Muy buena   
 Buena   
 Regular   
 Deficiente

- ¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezca los mismos productos?

SI  NO

Cuales: \_\_\_\_\_

Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Lucio Rodríguez Magallanes

## ANEXO N° 10: Formato de Encuesta A clientes II parte

Fuente:  
 Investigación  
 Directora  
 Elaborado por:  
 Luciano Rodríguez Magallanes

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>9. En comparación con otras alternativas, el servicio y los productos de la asociación de panificadores le parecen:</b></p> <p>Mejor que los demás <input type="checkbox"/></p> <p>Iguales a los demás <input type="checkbox"/></p> <p>Peor que los demás <input type="checkbox"/></p> <p><b>10. ¿Cree usted que es muy importante, que los panificadores tomen en cuenta la Innovación en sus productos?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p><b>11. ¿Según su punto de vista cree usted que la asociación de panificadores cadeate maneja buenos procedimientos administrativos y operativos?</b></p> <p>Definitivamente si <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente si <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente no <input type="checkbox"/></p> <p>Definitivamente no <input type="checkbox"/></p> <p><b>12. ¿Considera usted que los panificadores deben de capacitarse continuamente para seguir mejorando su producción?</b></p> <p>Definitivamente si <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente si <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente no <input type="checkbox"/></p> <p>Definitivamente no <input type="checkbox"/></p> | <p><b>13. ¿Cree usted que a los panificadores les hace falta una buena planificación que les permitan alcanzar sus objetivos?</b></p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Neutral <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p><b>14. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico mejorara la gestión administrativa de la asociación de panificadores Cadeate?</b></p> <p>Definitivamente si <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente si <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Probablemente no <input type="checkbox"/></p> <p>Definitivamente no <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><u>Gracias por su Colaboración...</u></p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ANEXO N° 11 Fotos de la encuesta y entrevista



Fuente: Investigación Directa



Fuente: Investigación Directa

## ANEXO N° 12 Entrevista en un día laborable



Fuente: Investigación Directa

### Fotos mesas de trabajo

#### Mesa de trabajo con socios panificadores y directiva



Fuente: Investigación Directa

### ANEXO N° 13 : Productos de la asociación



Fuente: Investigación Directa



Fuente: Investigación Directa